

VŠB – Technická univerzita Ostrava
Fakulta strojní
Katedra mechanické technologie

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
The Analysis of Human Resource Management in Selected Organization

Student:

Bc. Jiří Kičura

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Markéta Gregušová, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Kičura**
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2303T002 Strojírenská technologie
Specializace: 10 Technologický management
Téma: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
The Analysis of Human Resource Management in Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Obecná charakteristika řešené problematiky.
2. Analýza současného stavu v oblasti personálního managementu zaměřeného na způsob oslovování potenciálních zaměstnanců.
3. Posouzení situace a specifikace vzniklých problémů.
4. Provedení průzkumu ve stanovených oblastech, návrh varianty řešení.
5. Zhodnocení navrženého řešení.

Seznam doporučené odborné literatury:

CHLÁDKOVÁ, A. - BUKOVJAN, P. *Personalistika*. Praha: ASPI, a.s., 2007, 368 s. ISBN 978-80-7537-238-9.
KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007, 263 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky* – 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2008, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Markéta Gregušová, Ph.D.**


Konzultant diplomové práce: Ing. Martin Svozil, MBA

Datum zadání: 16.12.2011

Datum odevzdání: 21.05.2012


prof. Ing. Jiří Hrubý, CSc.
vedoucí katedry




prof. Ing. Radim Farana, CSc.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 14. 5. 2012

Křivá J. A.

podpis studenta

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě: 14. 5. 2012

Kičura Jiří

podpis studenta

Jméno a příjmení autora práce:

Jiří Kičura

Adresa trvalého pobytu autora práce:

Francouzská 1206, 742 21, Kopřivnice

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

KIČURA, J. *Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci: diplomová práce*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2012, 59 s. Vedoucí práce: Gregušová, M.

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, blíže na výběr a adaptaci zaměstnanců. Práce je rozdělena do třech základních částí a to teoretické, praktické a vlastní návrhy a řešení. V úvodní kapitole jsou popsány teoretické postupy dané problematiky. Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu ve vybrané organizaci. Tato analýza se stala hlavním zdrojem informací pro třetí kapitolu, kde jsou popsány návrhy a možná řešení pro zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci. Výsledky a závěrečná shrnutí jsou uvedeny v závěru práce.

ANNOTATION OF MASTER THESIS

KIČURA, J. *The Analysis of Human Resource Management in Selected Organization: Master Thesis*. Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2012, 59 p. Thesis head: Gregušová, M.

This Master Thesis is focused on human resources management in chosen organization, especially on the process of selecting and adapting employees. The thesis is divide into three chapters, to the theoretical, practical and custom suggestion and solutions. Theoretical methods of given matter are described in first chapter. Practical part is focused on analysis of current situation in given organization. This analysis became main resource of information for third chapter, where proposals and possible solutions for innovation of human resources management are described. Results and summaries are presented at the end of the Thesis.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK A SYMBOLŮ..... | 7 |
| 1 ÚVOD | 8 |
| 2 TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 2.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 10 |
| 2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI..... | 11 |
| 2.3 DEFINICE A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ..... | 13 |
| 2.4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ | 14 |
| 2.4.1 <i>Proces získávání a výběru zaměstnanců.....</i> | <i>16</i> |
| 2.5 POHOVOR | 22 |
| 2.5.1 <i>Základní typy pohovorů.....</i> | <i>22</i> |
| 2.5.2 <i>Chyby při pohovorech.....</i> | <i>23</i> |
| 2.5.3 <i>Získání dalších informací.....</i> | <i>24</i> |
| 2.6 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ..... | 25 |
| 2.6.1 <i>Pracovní smlouva.....</i> | <i>25</i> |
| 2.7 ADAPTAČNÍ PROGRAM | 26 |
| 3 PRAKTICKÁ ČÁST | 29 |
| 3.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI..... | 29 |
| 3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 31 |
| 3.3 POPIS PRACOVNÍ POZICE „MONTÁŽNÍ DĚLNÍK“ | 33 |
| 3.4 NÁBOR PRACOVNÍKŮ..... | 34 |
| 3.4.1 <i>Získávání nových pracovníků.....</i> | <i>34</i> |
| 3.4.2 <i>Fáze výběru pracovníků.....</i> | <i>36</i> |
| 3.5 VÝBĚROVÝ POHOVOR..... | 36 |
| 3.6 VÝCVIK A TRÉNINK NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ..... | 37 |
| 3.7 DOTAZNÍK..... | 38 |
| 3.7.1 <i>Human Resource.....</i> | <i>39</i> |
| 3.7.2 <i>Ostatní výsledky.....</i> | <i>40</i> |
| 4 POSOUZENÍ SITUACE A SPECIFIKACE VZNIKLÝCH PROBLÉMŮ..... | 44 |
| 4.1 VÝBĚR MONTÁŽNÍHO DĚLNÍKA..... | 44 |
| 4.2 WEBOVÉ STRÁNKY | 44 |
| 4.3 ADAPTAČNÍ PROCES | 46 |
| 4.4 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU..... | 46 |
| 5 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ..... | 48 |
| 5.1 TEST ZRUČNOSTI..... | 48 |
| 5.2 ADAPTAČNÍ PLÁN..... | 51 |
| 5.3 DOTAZNÍK..... | 52 |
| 6 ZÁVĚR A ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ | 53 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 55 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 57 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK | 58 |
| PODĚKOVÁNÍ..... | 59 |

Seznam použitých značek a symbolů

| | |
|------|---|
| ČR | Česká republika |
| DIN | Německý ústav pro průmyslovou normalizaci (Deutsches Institut für Normung) |
| EN | Evropská norma |
| ES | Evropské společenství |
| EU | Evropská unie (European Union) |
| HR | Lidské zdroje (Human Resource) |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization) |
| IT | Informační technologie (Information technology) |
| ŘLZ | Řízení lidských zdrojů |
| SPCR | Svaz dopravy a průmyslu v ČR |
| TS | Technická norma (Technical standard) |
| ÚP | Úřad práce |
| USA | Spojené státy americké (United States of America) |
| ZŠ | Základní škola |

1 Úvod

V dnešní době jsme po celosvětové krizi dospěli do období, kdy se ekonomiky jednotlivých zemí pomalu dostávají z recese. Na základě těchto pozitivních informací začaly společnosti opět oživovat části, které byly z důvodu šetření a dopadů krize utlumeny. Je tím myšleno propouštění a snižování stavů z hlediska úspor finančních zdrojů. Dnešním světem hýbou neustále změny, ať už jsou to změny vnějšího prostředí firem, změny na trhu nebo změny plynoucí z hospodářsko - politické situace atd. Díky těmto externím a interním vlivům, by se dalo toto období označit za vysoce turbulentní, a proto je naprosto nevyhnutelné, aby se společnosti neustále přizpůsobovaly těmto změnám a byly tak vysoce flexibilní. Pokud chce společnost získat konkurenční výhodu na trhu a stát se tak lídrem, musí předvídat vývojové trendy, neustále vymýšlet nové metody a vytvářet nové přístupy v řízení lidských zdrojů. Protože dobře prosperující společnost je založena především na motivovaných a spokojených zaměstnancích, dostávají se tak stále více do popředí lidé a samotný lidský kapitál a to i přes stále více se rozmáhající robotizaci a automatizaci ve výrobních procesech. Z toho plyne, že péče o zaměstnance a personalistika je jedním z hlavních klíčů k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti s ohledem na vývoj v budoucnosti.

Spousta manažerů a vedoucích pracovníků nepřikládají personálnímu řízení příliš velkou váhu a vidí toto odvětví jako obor, který si snadno osvojí každý manažer a personalista až v praxi. Ovšem druhou stránkou věci je fakt, že metoda osvojování během získávání praxe, tedy metoda „pokus a omyl“ se neřadí mezi ty nejefektivnější a může přivést podnik do značných potíží. Samotné řízení lidí se totiž diametrálně liší od řízení jiných zdrojů v podniku, například technologie, financí atd., kde ve většině případů známe veličiny, které jsou přesně dány. Jsou tím myšleny výkony strojů, spotřeba energie, kurzy měn a další měřitelné parametry. Při samotném řízení lidí jde většinou o specifickou činnost, kdy každý jedinec reaguje na vzniklé podněty jinak a to z důvodu rozdílných potřeb, které plynou z Maslowovy pyramidy, kde se na nejvyšších příčkách uvádějí potřeby seberealizace, uznání, tužby a rozvoj osobnosti.

V předchozí myšlence je jasně patrný hlavní rozdíl mezi personálním řízením a řízením ostatních dříve zmiňovaných zdrojů. V oboru Human Resource tedy nestačí pouze utvořit standardizovaný postup a ten komplexně aplikovat na daný problém,

ale je zapotřebí přistupovat ke každému problému a člověku individuálně a takzvaně „šít na míru“ řešení vzniklých personálních otázek.

Je tedy zřejmé jak důležitým oborem personální řízení je a většina podniků by měla začít vnímat tento obor jako jeden z nejdůležitějších klíčů k úspěchu celé organizace.

Má diplomová práce pojednává o rozsahu témat od výběru zaměstnanců, až po začlenění pracovníka na danou pozici. Jsem si vědom, že personalistika jako samotný obor je velice široký pojem a je nejdynamičtější se rozvíjející oblastí v řízení organizace. Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První je teoretická část, ve které je popsána situace v tomto moderním oboru řízení podniku od počátku vzniku, až po současnou dobu, obohacenou o odhadované prognózy vývoje řízení lidských zdrojů pro rok 2012, které vyplývají z průzkumů zahraničních společností, zabývajících se touto problematikou. Dále bylo snahou zachytit a popsat moderní trendy, které se díky dnešní moderní technologii a světa plného internetových sítí stále častěji stávají hlavním prostorem, ve kterém se dají hledat nové cesty nebo také přístupy ke zlepšování a zvyšování efektivity současných procesů.

Ve druhé, nebo-li praktické části, byla provedena hlubší analýza zaměřená na zjištění stávajícího stavu v organizaci a získání komplexního přehledu, jak to ve společnosti chodí. Velice přínosné bylo několika měsíční působení na brigádě, kterou jsem ve společnosti Erich Jaeger, s.r.o. absolvoval. Díky získaným zkušenostem jsem mohl poznat práci montážních dělníků a vyzkoušet si ji. Na druhou stranu jsem měl možnost strávit 14 dnů na diplomové praxi v oddělení Human Resource a zjistit, jak toto oddělení funguje. Získané zkušenosti mi daly možnost vidět řešenou problematiku z obou stran, což bylo pro psaní mé diplomové práce velkým přínosem.

2 Teoretická část

Dnešní řízení lidských zdrojů vzniklo ve Spojených státech amerických (USA), přičemž její kořeny sahají do počátku 20. století. Samotný název se v průběhu probíhajících období samozřejmě vyvíjel a měnil. Nutno dodat, že v poslední fázi by se názvy „ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ“ a „PERSONALISTIKA“ daly postavit na stejnou, nebo alespoň velice blízkou úroveň.

2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Hlavní vývoj je rozdělen do **4 období**, kde to *první* probíhalo v letech 1900 – 1935 a ovlivňovala ho především první světová válka. Když USA vstoupilo do války, vyvolalo to zákonitě dvě reakce a to vysoký nárůst poptávky po zboží, které armáda nutně potřebovala a na druhou stranu vyvolala nucený odchod zaměstnanců továren do válečných zón. Z tohoto důvodu bylo nutné změnit přístup vedení společnosti a přistoupit tak k účelnějšímu a efektivnějšímu zacházení se zbylými zaměstnanci, aby mohly podniky nadále prosperovat. Příkladem můžou být změny do té doby používaných metod pro obsazování uchazečů na volné pracovní pozice. Uchazeči museli nově absolvovat přijímací testy, které měly odhalit jejich vlohy na danou pozici. Inspirovat se nechali u armády, která takto třídila vojáky a umísťovala je na jednotlivé pozice do čet a útvarů. Tyto metody se začaly nazývat *sociální inženýrství*. Je důležité si uvědomit, že v této prvotní části se na zaměstnance pohlíželo pouze jako na „předměty“.

Ve druhém období, které probíhalo v letech 1935 – 1960 zaznamenalo sociální inženýrství největší rozmach a doznalo největších změn. Začaly se vymýšlet nejrůznější metody jak testovat zkušenosti a vlohy uchazeče apod. V této době taky začaly vznikat silné odbory a díky vysoké fluktuaci zaměstnanců a vysokým nákladům na hledání a zaškolování nových zaměstnanců byly společnosti nuceny uzavírat kolektivní smlouvy na stále delší období. [2]

Ve třetím období (1960 – 1980) se transformovalo sociální inženýrství v Human Resource (dále jen HR), v překladu management lidských zdrojů nebo také v užším pojetí smyslu slova - personalistika, což bylo spojení filozofie, ekonomie a práv. Nové pojetí

personalistiky už nepřistupovalo k zaměstnanci pouze jako k prostředku manipulace, nýbrž se začalo zabývat hledáním nových cest pro spolupráci a následnou motivaci zaměstnanců.

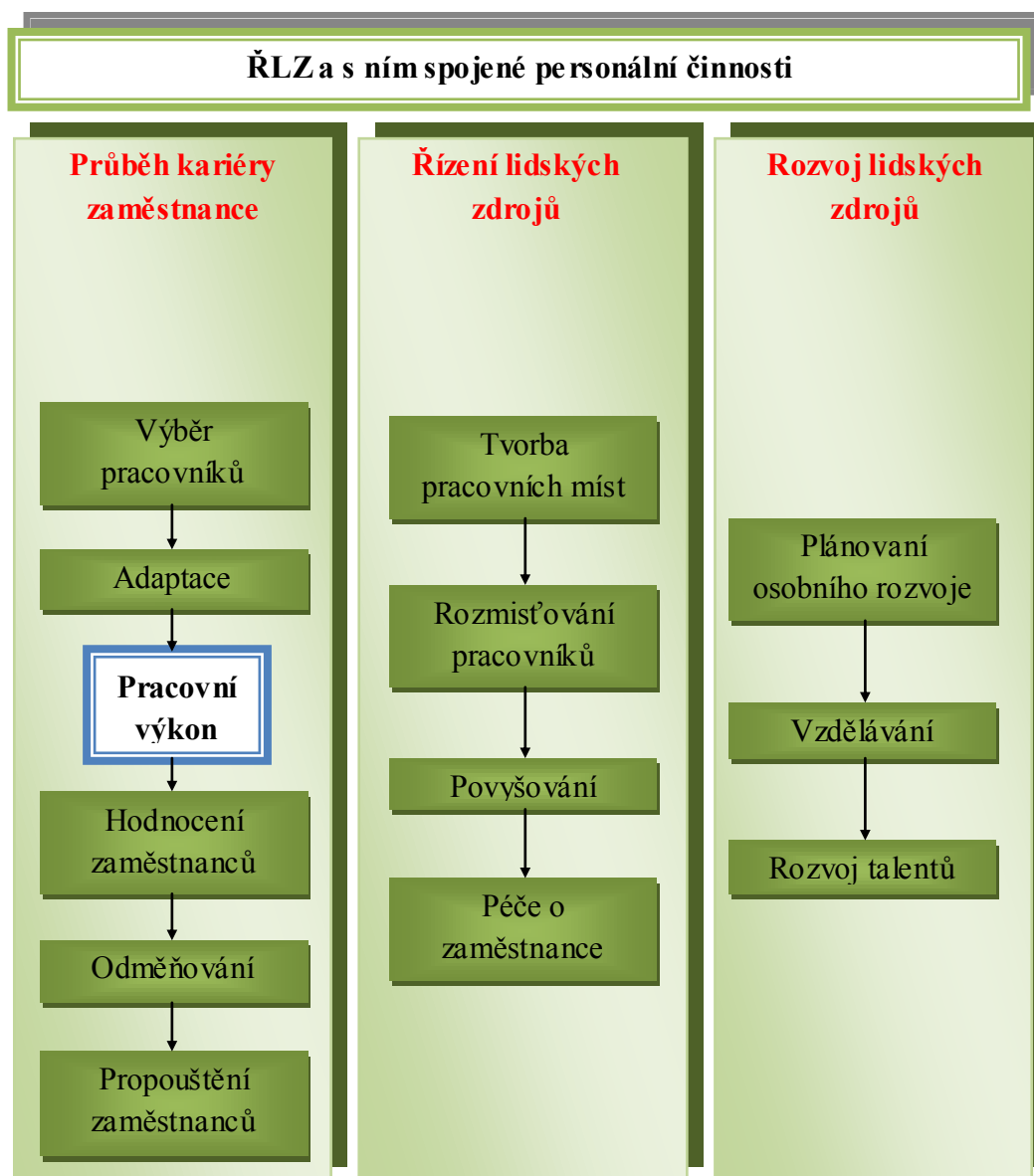
Poslední *čtvrté období* by se dalo datovat od roku 1980 do současnosti. Personalisté v dnešní době patří do špičky vedoucích pracovníků prakticky ve všech firmách a organizacích. Snahou pracovníků HR je vzbudit sounáležitost zaměstnance k firmě, stimulovat ho k vysokým výkonům a z toho důvodu sděluje vedení svým pracovníkům například dosažené úspěchy, neúspěchy, cíle společnosti apod. [2]

Nejnovější studie společnosti *Bersin & Associates* s názvem „*Strategic Human Resources and Talent Management*“, stanovila základní informace zahrnující předpokládaný vývoj HR v roce 2012, přičemž mezi ty nejzásadnější změny, které by mohly zasáhnout HR i u nás v Evropě jsou:

- získávání talentů (nábor a rozmisťování) se plně integruje do procesů talent managementu,
- získávání talentů bude stále více záviset na sociálních nástrojích, což donutí pracovní servery a agentury k reorganizaci jejich nabídek,
- řízení výkonnosti bude agilnější,
- organizace posílí zaměření na rozvoj kariéry,
- nejlepší organizace se odliší schopností pracovat v oblasti HR s daty a analýzami, vysoce výkonné firmy se zaměří na vzdělávání HR týmů v moderních postupech leadershipu a řízení talentů,
- do středu zájmu se dostane angažovanost zaměstnanců. [10]

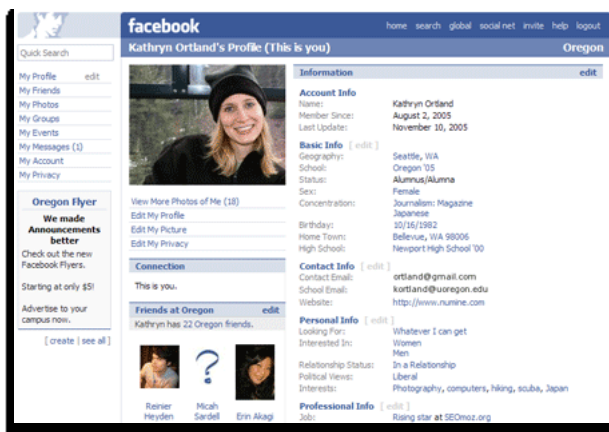
2.2 Personální činnosti

Každý obor má specifikovány své meze působnosti. Personální činnosti, které jsou spojeny s řízením lidských zdrojů (ŘLZ), by se daly charakterizovat 3 hlavními činnostmi a to péčí o průběh kariéry zaměstnance, samotným řízením lidských zdrojů a v neposlední řadě snahou o neustálý rozvoj lidských zdrojů. Celkový přehled můžeme vidět v grafické podobě na obrázku 1.



Obrázek 1- Logický rámec ŘLZ [9]

V současné době se tedy trendy moderního pojetí řízení lidských zdrojů, ubírají zejména k propojení s informačními technologiemi, experimentuje se s používáním různých internetových sociálních sítí, jako Facebook a Twitter. Na těchto sociálních sítích, lidé uveřejňují své profily, ve kterých uvádí své zájmy, koníčky, nahrávají své fotografie, komunikují s přáteli apod. Na Facebooku nenalezneme pouze profily jednotlivců, ale taky stránky společností, které se tak můžou prezentovat a komunikovat s lidmi, kteří mají zřízeny své profily. Profil na Facebooku má po celém světě zřízeno cca 800 milionů lidí (Twitter 200 milionů lidí) a denně přibývá v průměru 250 000 nových uživatelů. Česká republika má **2 934 860** aktivních uživatelů této sociální sítě, což představuje 28% celé české populace. Příklady těchto dvou nejpoužívanějších sociálních sítí můžeme vidět na obrázcích 2 a 3.



Obrázek 2 - Profil na Facebooku



Obrázek 3 - Profil na Twitteru

2.3 Definice a cíle řízení lidských zdrojů

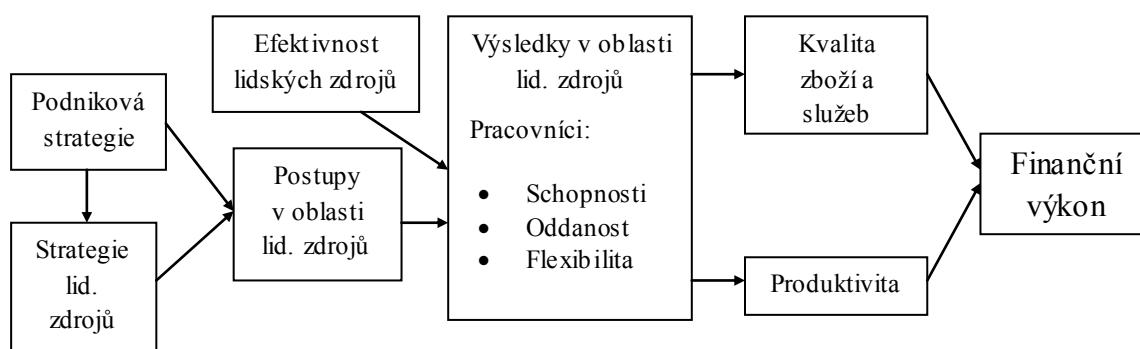
Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tzn. lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. [1]

Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje osm základních oblastí, které by měly být pro personalistu klíčové, jsou to:

- *plánování lidských zdrojů,*
- *získávání a výběr zaměstnanců,*
- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* (jde zejména o rámcové školení zaměstnanců, do kterých se investují jak časové tak i finanční prostředky, aby si organizace zajistila kvalifikované pracovníky a to jak na dělnických, tak i vedoucích pozicích),
- *řízení kariéry,*
- *odměňování a zaměstnanecké výhody* (slouží především pro motivaci zaměstnanců tak, aby odvedli maximálním výkon),
- *reporting* (zahrnuje v sobě zejména získávání a předávání informací vedení společnosti o vývoji mezd, fluktuaci zaměstnanců atp.),
- *personální administrativa* (zabývá se především zpracováním dat o zaměstnancích a to z důvodu zachycení veškerých změn v lidských zdrojích tak, aby bylo vše v souladu se zákonem),
- *mzdové účetnictví.* [1], [14]

Cílem řízení lidských zdrojů by měla být snaha zajistit prostřednictvím lidí v současnosti a budoucnosti splnění všech vytyčených cílů společnosti. Zajímavou myšlenku o představě jak popsat řízení lidských zdrojů zformuloval jeden z předních profesorů na University of Michigan a specialista na lidské zdroje Ulrich Dave když řekl: „Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“ [1].

Z velkého počtu výzkumů zaměřených na zjištění vazeb mezi ŘLZ a výkonem organizace, které byly uskutečněny od r.1990 až do současnosti plyne, že ekonomická výkonnost společnosti roste s používáním strategií na principu vysoké oddanosti zaměstnanců. Tato strategie v sobě nese především probuzení sounáležitosti zaměstnance ke společnosti. Grafické vyjádření můžeme vidět na obrázku 4.



Obrázek 4 - Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem [1]

2.4 Získávání zaměstnanců

Definice

Získávání pracovníků je činnost, kdy se snažíme přilákat na volná pracovní místa dostatečnou masu kvalitních uchazečů o tyto pozice a to všechno ze předpokladu, že budou šetrně využity pouze minimální finanční zdroje a vše se splní v žádoucím termínu a uspokojí tak podnikové potřeby lidských zdrojů. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [2]

Získávání a výběr zaměstnanců je nejdůležitější rolí personalisty. Každá společnost se zabývá problematikou odchodu zaměstnanců z pracovního poměru ať už z důvodu odchodu do důchodu, nespokojenosti, nemoci, nebo z důvodu mateřské dovolené atd. Výběr pracovníků je tedy klíčovou fází formování pracovní síly a od toho se odvíjí, jaké bude mít organizace pracovníky k dispozici. [2]

V dnešní době je možnost výběru zaměstnanců z *vnějších*, nebo *vnitřních* zdrojů, ale primárně převládá snaha získávat pracovníky ze zdrojů vnitřních, jelikož je tento postup méně nákladný a získání informací o těchto zaměstnancích je snazší. Při tomto výběru se tedy nemusí vynakládat finance a čas na zaškolování nových zaměstnanců. Příliš se nesníží pracovní výkon u nových zaměstnanců a automaticky se celý výběr zjednoduší. [2]

Vnitřní zdroje tvoří zejména:

- a) pracovníci, kteří byli získáni v důsledku zlepšení organizace práce, použitím produktivnějších technologií,
- b) pracovníci uvolňováni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami,
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na volné či nově vytvořené místo v jiné části organizace.

Výhody získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

- Dobrá znalost prostředí společnosti daného uchazeče.
- Zvyšující se motivace pracovníka.
- Organizace zná dobře silné i slabé stránky uchazeče.
- Lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníka.

Nevýhody získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

- Soutěžení a povýšení nad ostatními zaměstnanci.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku. [2]

Vnější zdroje tvoří zejména:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (například zaměstnanci registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- c) pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Výhody zisku zaměstnanců z vnějších zdrojů

- Paleta možných adeptů je mnohem větší než u vnitřních zdrojů.
- Do organizace mohou být vneseny nové podněty nebo názory nezaujatého pracovníka zvenku.
- Levnější a snadnější přístup k vysoce kvalifikovaným pracovníkům.

Nevýhody zisku zaměstnanců z vnějších zdrojů

- Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější.
- Adaptace a orientace je delší.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. [2]

Doplňkové vnější zdroje:

- a) ženy v domácnosti,
- b) důchodci,
- c) studenti,
- d) pracovní zdroje ze zahraničí. [2]

2.4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

V dnešní době existuje v oboru personalistiky poměrně propracovaný systém při získávání pracovníků, tento systém je dobré dodržovat tak, abychom se vyhnuli časovým ztrátám a zkrátali tak dobu, kdy bude volné pracovní místo neobsazeno.

- I. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců
- II. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- III. Identifikace zdrojů uchazečů

- IV. Volba metod získávání pracovníků
- V. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- VI. Formulace nabídky zaměstnání
- VII. Uveřejnění nabídky zaměstnání
- VIII. Předvýběr
- IX. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým řízením

V následujících odstavcích bude stručně popsána hlavní charakteristika daného kroku v procesu získávání zaměstnanců. [2]

Identifikace a potřeby získávání zaměstnanců

V této prvotní fázi je zapotřebí vycházet z podnikových plánů a také samozřejmě ze současné operativní potřeby, to vše musí personalista brát v úvahu a spolupracovat tak s liniovými manažery na vytváření takzvané profesně-kvalifikační struktury pracovníků, kteří budou schopni pokrýt podnikovou potřebu pracovní síly. Tyto kroky musí být realizovány s dostatečným předstihem před vlastním započítáním samotného získávání pracovníků. Z toho vyplývá, že je důležité provádět analýzu stavu fluktuace pracovníků a tak včas zachytit náhradu za pracovníky, kteří odcházejí do důchodu nebo budou přestupovat v rámci podniku na jinou pozici atd. [3]

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Důležité je získat co nejkomplexnější informaci o dané pracovní pozici abychom následně věděli, koho budeme chtít oslovit, jak ho budeme chtít oslovit, co všechno budeme potřebovat za dokumenty od uchazečů, jakou metodu výběru budeme s ohledem na danou pracovní pozici volit, jaké nároky jsou kladeny na pracovníka atd. Je tedy nutné shrnout si veškeré informace o pracovním místě a z nich utvořit požadavky, které daná pracovní pozice klade na pracovníka. Tyto základní a nejdůležitější informace, se následně stávají součástí konkrétní nabídky, a umožňují tak potencionálním zaměstnancům se rozhodnout, zda reagovat na nabídku či nikoliv. [2]

Identifikace zdrojů uchazečů

Zde vybíráme hlavně mezi metodami, které jsou podrobněji popsány v kapitole 2.3, to znamená mezi výběrem zaměstnanců z vnitřních zdrojů, z vnějších zdrojů, nebo kombinací těchto dvou zdrojů. Jak bylo zmíněno výše, získávání informací o vnitřních zdrojích jsou vždy jednodušší a tím pádem i méně nákladnější. V opačném

případě je získání informací o velikosti a struktuře pracovních zdrojů mimo organizaci značně složitý problém. [3]

Volba metod získávání pracovníků

V tomto kroku je bráno v potaz, že se musí dát budoucím uchazečům o zaměstnání vhodným způsobem vědět o volném pracovním místě, tak aby je to oslovilo a přilákalo ucházet se o danou pozici.

Při volbě vhodné metody získávání pracovníků hraje důležitou roli několik faktorů, z těch hlavních jmenujme například získání pracovníků z vnějších nebo vnitřních zdrojů, požadovaná kvalifikace na danou pozici, aktuální situace na pracovním trhu, prostředky, které můžeme vynaložit pro hledání pracovníků, jak rychle musíme pracovní místo obsadit atd.

Metod jak získat pracovníky je celá řada, organizace se většinou nezabývají pouze jednou z nich, ale využívají jich více. Z těch nejpoužívanějších v praxi patří především:

a) Uchazeči se nabízejí sami

Jde o celkem pasivní formu získávání pracovníků, užívá se především v těch případech kde má společnost dobré jméno a je pro uchazeče něčím zajímavá. Má výborně propracovanou personální a sociální politiku, nabízí zajímavou a dobře ohodnocenou práci, benefity atd. Na druhou stranu v dnešní době krize a vysoké míře nezaměstnanosti jsou uchazeči nuceni sami obcházet organizace a aktivně hledat vhodnou pozici, ptát se na volná místa apod. Pro personální útvary je tato metoda *výhodná* především z hlediska nízkých nákladů. *Nevýhody* této metody jsou v nejasné představě žadatelů o potřebách organizace, nabídka bývá plynulá a personalisté tedy musí neustále jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neškodilo pověsti organizace. [6]

b) Využívání externích služeb (outsourcing)

V této metodě se využívá spolupráce s jinými společnostmi, které za danou cenu zajišťují části služeb o které má organizace zájem. Při použití této metody podnik musí jasně formulovat své požadavky na pracovníka a musí být připraven na spolupráci s touto outsourcingovou společností. Mezi *výhody* patří především relativně rychlé získání pracovníka, zprostředkovatelská firma může provést předvýběr uchazečů, může kvalitněji zpracovávat inzeráty s nabídkou zaměstnání apod. Na druhou stranu jako *nevýhody*

je možno uvést vysoké náklady, kolísavost kvality a serióznosti zprostředkovatelen, jisté riziko při svěření výběru a předvýběru provedený touto outsourcingovou společností. [3]

c) Vývěsky

Při použití této metody jde o přilákání uchazečů z nejbližšího okolí společnosti. Vývěsky by měly být zpravidla vyvěšovány na místech, kde je vysoká frekvence pohybu zaměstnanců tak, aby mohli sami reagovat a ucházet se o danou pozici, nebo aby doporučili vhodné kandidáty. Pokud má společnost zájem o zisk pracovníků i z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umisťovány tak, aby k ní měly přístup i osoby, které běžně nevstupují na území podniku například pro zisk pracovníků z řad absolventů (umístí se poutače u vzdělávacích institucí) apod. Na vývěskách by měly být uvedeny všechny podstatné informace o pracovním místě. *Výhodou* je malá náročnost na finanční prostředky, dostatek informací potenciálním uchazečům, který se tak sám rozhodne, zda se o pozici chce ucházet. Díky tomu se redukuje počet nevhodných uchazečů. *Nevýhodou* je především fakt, že si vývěsku přečtou jen lidé, co kolem ní projdou. Tím se omezuje počet potenciálních uchazečů. [2]

d) E-recruiting

Tato metoda představuje získávání pracovníků, pomocí počítačových sítí a to buď na firemní intranetové síti, nebo veřejné internetové síti. Mezi *výhody* patří možnost poskytnutí více informací a jejich snadná aktualizace, vzniká větší prostor pro interaktivní nabídku zaměstnání (zvyšuje image společnosti), také lze využít třídění dotazníků pomocí filtrů, a tím pádem urychlit samotný předvýběr a výběr vhodného kandidáta. *Nevýhodou* je vysoký počet nevyhovujících uchazečů plynoucí z anonymity této metody.

e) Doporučení současného zaměstnance

Tato metoda získávání pracovníků se považuje za pasivní. Když chce společnost využívat tuto formu získávání pracovníků, musí zajistit informační předpoklady pro to, aby stávající zaměstnanci byli včas informováni, že je volné pracovní místo k dispozici a měli tak veškeré informace o charakteru nabízené práce, nutných znalostech, vzdělání atd. Při této metodě je taky vhodné využít finanční odměny za doporučení od stávajícího zaměstnance, což funguje jako dobrý stimulační nástroj. Hlavní *výhodou* je opět menší finanční náročnost, většinou splněné požadavky na zaměstnance, jelikož si současný pracovník nechce pokazit reputaci u zaměstnavatele doporučením

nevyhovující osoby. *Nevýhodou* je riziko vytváření různých spojení s možným dopadem na dobré pracovní vztahy na pracovišti. [6]

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tato fáze je velice důležitá, jelikož rozhoduje o tom, kolik budeme mít informací o uchazečích a jak budou podrobné. To se může dále promítnout do nákladů za uspořádaný výběr nových zaměstnanců. V dnešní době patří mezi běžně požadované dokumenty doklady o dosaženém vzdělání a praxi, vyplněné dotazníky vytvořené společností, životopisy (volný životopis, polo strukturovaný životopis, strukturovaný životopis), hodnocení předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů a dokumenty o zdravotním stavu. Veškeré tyto požadované informace od uchazečů, musejí být v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. v aktuálním znění „Zákon o ochraně osobních údajů“. [2]

Formulace nabídky zaměstnání

Při obsazování méně kvalifikovaných pozic, jako například montážní dělník, je přípustné uvádět pouze stručnější informace, a to v tom případě, je-li povaha práce dostatečně známá. Naopak u pozic, na které jsou kladeny vysoké nároky na uchazeče, je důležité všechny tyto kritéria důkladně popsat a třeba i motivovat uchazeče vypsáním některých zaměstnaneckých benefitů.

Inzerát by měl obsahovat tyto základní informace:

- *název práce,*
- *stručný popis práce,*
- *místo výkonu práce,*
- *název a sídlo organizace,*
- *požadavky na vzdělání a praxi,*
- *pracovní podmínky (plat, pracovní doba, odměny),*
- *možnosti dalšího vzdělávání,*
- *dokumenty požadované od uchazeče,*
- *pokyny pro uchazeče kde a dokdy se může ucházet o zaměstnání.*

Dále je nutné pečlivě zvážit, kam bude inzerát umístěn. Z hlediska sledovanosti efektivnosti je dobré si vést záznamy o inzerátech (tzn. forma inzerátu, kdy vyšel, jména reagujících uchazečů, jména vybraných uchazečů k pohovoru, atd.). [2]

Uveřejnění nabídky za městnání

Všechny výše uvedené kroky by se daly považovat za přípravnou fázi, po které přichází samotné uveřejnění nabídky. V tomto období probíhá shromažďování potřebných informací a dokumentů o uchazečích. Období, kdy bude uveřejněna nabídka, záleží na charakteru obsazované pozice. Pro dělnické pozice, kdy je míra uchazečů vyšší by se měla pohybovat na hranici minimálně 2 týdnů. Pro obsazování vyšších pozic bude tato doba samozřejmě delší než u předchozí varianty. [6]

Předvýběr potenciálních zaměstnanců

Nejdůležitějším cílem této fáze je vybrat vhodné lidi, kteří se budou nejvíce hodit pro danou práci. Z tohoto důvodu se personalista snaží o porovnání uchazečů mezi jimi předloženými dokumenty a inzerovanými požadavky pracovního místa. Pro úspěšné splnění výběrového procesu je důležité dodržet tyto dílčí cíle: *shromáždit dostatek relevantních informací, vhodným způsobem uspořádat a následně vyhodnotit získané informace, ohodnotit každého kandidáta v závislosti na tom, ve kterém útvaru a na jakém pracovišti by pracoval*. Výstupními daty předvýběru je rozřazení dotazníků uchazečů do tří skupin:

- velmi vyhovující (musejí být přizváni k výběrovým procedurám),
- vyhovující (jsou přizváni k výběrovým procedurám, pokud je malý počet velmi vyhovujících uchazečů, zpravidla jim potom bývá zaslán takzvaný rezervační dopis, kde je jim sděleno, že se jim organizace v případě potřeby ozve),
- nevyhovující (je jim zaslán odmítavý dopis, kde je jim zdvořile poděkováno za jejich zájem pracovat v dané organizaci).

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým řízením

Sestavení tohoto seznamu je posledním krokem v procesu výběru zaměstnanců. Adekvátní počet uchazečů, kteří připadnou na jedno obsazované místo je individuální a závisí například na počtu velmi vhodných kandidátů, na zvyklostech organizace nebo na charakteru pracovního místa. Zpravidla se toto číslo pohybuje kolem 5-10 uchazečů na jedno místo. Jak už bylo zmíněno výše, výstupem je seznam uchazečů, kteří budou přizváni na výběrové procedury, přičemž je tento seznam zpravidla tříděn abecedně. [2]

2.5 Pohovor

Pohovor zaujímá v procesu výběru zaměstnanců jednu z významných a klíčových rolí a to především z důvodu prvního osobního setkání zaměstnavatele s uchazečem. Někdy také může dojít k tomu, že výběrový pohovor je svěřen do režie náborové agentuře, ale nejde o zcela běžný postup, jelikož většina zaměstnavatelů by z největší pravděpodobnosti odmítla přijmout zaměstnance do své společnosti před tím, aniž by se s ním nejprve osobně seznámila.

Pohovor má 4 hlavní cíle

1. Získat více informací o uchazeči (informace o jeho pracovních cílech, očekáváních, ověření pravdivosti informací uvedených v písemných dokumentech atd.).
2. Poskytnout uchazeči informace o organizaci a o práci v ní (zejména pracovní podmínky, platové podmínky atd.).
3. Posoudit osobnost uchazeče.
4. Utvořit dobré a přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a budovat tak dobrou pověst organizace. [2]

2.5.1 Základní typy pohovorů

Dělení podle struktury účastníků

Pohovor 1+1 znamená vedení tohoto pohovoru pouze jedním pracovníkem společnosti, posuzování není příliš objektivní, umožňuje vytvořit otevřenější atmosféru, vhodný při obsazování méně kvalifikovaných pracovních pozic.

Pohovor před komisí je tvořen zpravidla 3-4 osobami, které jsou seznámeny s požadavky na pracovní místo, *výhodou* je objektivnější posuzování uchazeče, *nevýhodou* větší stresové vypětí než u předchozího pohovoru 1+1.

Postupný pohovor, tato metoda dává dohromady dva typy předcházejících pohovorů, takže pohovor 1+1 bývá realizován vícekrát a pokaždé s jiným tazatelem. Tato metoda je časově náročnější a s postupným přibýváním pohovorů se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče.

Hromadný pohovor je pohovor, u kterého jsou přítomni jeden nebo více posuzovatelů a skupina uchazečů. Umožňuje získat informace o chování uchazečů ve skupině a šetří čas.

Dělení pohovoru podle průběhu

Nestrukturovaný pohovor – hlavní charakteristikou je tvorba osnovy až během samotného pohovoru. Podle toho se odvíjí i doba pohovoru. Cíle většinou nebývají stanoveny, nebo pouze rámcově. Tato metoda pohovoru může vést k subjektivnímu přístupu k uchazečům anebo k pokládání otázek, které přímo nesouvisí s požadavky na volnou pracovní pozici. Dalším rizikem je vyvolání takzvaného halo efektu (viz rizika pohovorů v kapitole 2.4.2). Výhodou u tohoto pohovoru je možnost zisku zajímavých skutečností a tím pádem lepší pozice pro posouzení osobnosti uchazeče.

Strukturovaný pohovor – je tvořen pořadím otázek a časem, který je možné věnovat jednotlivým otázkám. Posouzení uchazečů probíhá podle předem připravených modelových odpovědí. Tato forma omezuje subjektivní přístup k uchazečům, je tedy spolehlivější a objektivnější. Zamezuje opomenutí některých nezbytných skutečností, snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů.

Polo strukturovaný pohovor - jde o kombinaci výše uvedených pohovorů. Má za úkol využít výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného životopisu. Jedna forma, jak může pohovor probíhat je ta, že je pohovor rozdělen na 2 části, strukturovanou část a část volně plynoucího rozhovoru, každá část má svůj předem stanovený čas. Druhá forma vypadá tak, že se předem stanoví cíle pohovoru a posuzovatel vede pohovor jako u nestrukturovaného pohovoru. Na konci však musejí být všechny stanovené cíle splněny. [2]

2.5.2 Chyby při pohovorech

Halo efekt – problém, který vyplývá z prvního dojmu, ať už dobrého (halo efekt) nebo špatného (horns efekt). Tazatel je tímto prvním dojmem ovlivněn a podvědomě se snaží klást uchazeči otázky, které jeho počáteční úsudek potvrdí.

Rychlé rozhodování – je známo, že člověk si udělá o osobě, kterou vidí úsudek během prvních 5 minut a pak už své hodnocení vhodnosti dané osoby nemění. To má za příčinu následnou malou snahu využití dalších příležitostí zisku rozšířeného množství informací pro další rozhodování o vhodnosti uchazeče.

Přijímání lidí, kteří jsou jako my – tak, jak už z názvu vyplývá, spousta lidí má tendenci ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou nositeli podobných znaků, jaké máme my, a to může mít vliv při následném vývoji pohovoru.

Stereotypizace – stereotypizace se objevuje tehdy, je-li posuzovaná osoba předem zařazena do nějaké skupiny a pak jí jsou připisovány znaky, které jsou pro tuto skupinu typické.

Efekt kontrastu – vyplývá z hodnocení dvou po sobě následujících například prezentací, kdy první prezentace je nudná, nezajímavá a druhá průměrné kvality. Tento kontrast posuzovatele ovlivňuje natolik, že průměrnou prezentaci bude hodnotit mnohem lépe, než kdyby ji viděl a následně hodnotil samostatně. [7]

2.5.3 Zisk dalších informací

Výběr zaměstnanců přispívá k dosahování nejdůležitějších cílů organizace neboli cílům strategickým. Proto někdy personálnímu pracovníkovi a dalším posuzovatelům nestačí ke správnému rozhodnutí, zda přijmout nebo nepřijmout uchazeče pouze informace z dotazníků a pohovorů, ale musí zvolit další vhodné metody a techniky zisku informací tak, aby měli dostatečné podklady ke správnému a objektivnímu rozhodování.

Tyto doplňující výběrové techniky volíme především s ohledem na to, abychom získali informace, které se přímo vztahují k výkonu v zaměstnání.

Možné techniky zaměřené na zisk dalších informací:

- psychologické testy – schopnosti, inteligence, zájmy, motivace, osobnosti, (míra využívání v praxi 15%),
- ukázka práce,
- hraní role,
- assesement centres (diagnosticko - výcvikové programy, využívané v 5-10%),
- lékařské vyšetření (míra využívání 15-20%),
- kontrola trestního rejstříku (míra využívání do 10%),
- grafologie (míra využívání v praxi do 5%),
- astrologie.

Zajímavými a nepoužívanějšími metodami jsou soubory psychologických testů, které jsou většinou zaměřeny na odhalení lidských charakteristik jako inteligence, nadání pro určitou specifickou práci, motivaci, schopnosti atd. Zástupce takového diagnostického nástroje může být například Gallupův strength-finder test, což je dotazníkový nástroj, který umožňuje rozlišit 38 silných stránek osobnosti a zjistit v čem je náš přirozený talent. [15]

2.6 Přijímání zaměstnanců

Nejlepší kandidát na danou pracovní pozici je tedy vybrán a následně osloven. Je pouze na něm, zda má stále zájem pracovat u společnosti či nikoliv. Pokud jeho zájem stále přetrvává, vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pracovní poměr, který je uskutečněn na základě uzavření a podepsání pracovní smlouvy oběma zúčastněnými stranami.

2.6.1 Pracovní smlouva

Otázku pracovní smlouvy řeší zákoník práce, přesněji zákon č. 262/2006 Sb. v části HLAVA II. Pracovní smlouva, tak jak je uvedeno v zákoníku práce podle § 34, může být uzavřena pouze **písemnou formou** a jedno vyhotovení této smlouvy je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci. Tato smlouva musí dále zahrnovat následující informace.

- „*Druh práce, kterou má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,*
- *místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,*
- *den nástupu do práce*“ [13].

Tato smlouva může být uzavřena:

- na dobu určitou,
- na dobu neurčitou.

V pracovních smlouvách je taky uvedena zkušební doba, což je doba, kdy může jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel ukončit pracovní poměr a to bez udání důvodu. Tato zkušební doba nesmí podle § 35, zákoníku práce být delší než 3 měsíce po sobě jdoucích

po dni vzniku pracovního poměru a zároveň musí být sjednána písemně, jinak je neplatná. [13]

2.7 Adaptační program

Adaptační program je pokračování všech předchozích fází výběru nového zaměstnance. Každá organizace má svůj propracovaný program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají za cíl usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s novými pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon dosáhl co nejdříve požadované úrovně.

Adaptační program se nejčastěji vyskytuje ve dvou rovinách: pracovní, sociální, přičemž lze dále tento program rozdělit do třech základních časových linií:

- a) linie počátku adaptace,
- b) střední linie adaptace,
- c) ukončení adaptačního procesu.

Ad a) Linie počátku adaptace

Je zahájena předáním základních informací novému zaměstnanci a to jak písemně tak i ústně. Informace mohou být předávány v podobě letáčků, výukových programů (e-learning), zvukové či video nahrávky atd. Tuto část adaptace nejčastěji zajišťuje samo personální oddělení. [11]

Neobsahuje-li pracovní smlouva údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o nich písemně informovat, a to nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru; to platí i o změnách těchto údajů.

Informace musí obsahovat

- „*Jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,*
- *blížejší označení druhu a místa výkonu práce,*

- *údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,*
- *údaj o výpovědních dobách,*
- *údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,*
- *údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,*
- *údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv“ [13].*

Ad b) Střední linie adaptace

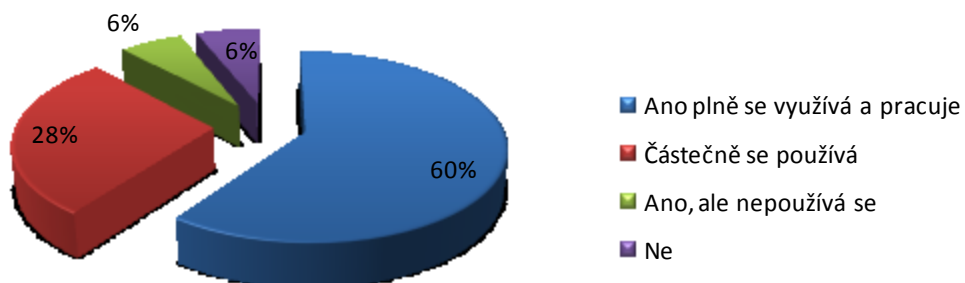
Probíhá ve dvou úrovních, jako plánovitý proces a je řízena zaměstnavatelem, tato úroveň se nazývá formální. Dále je úroveň neformální, na které se podílí především kmenoví zaměstnanci. Spojením těchto dvou linií se docílí přidělení teamleadera neboli patrona, což je zkušenější osoba, pracující v podniku delší dobu. Tato osoba provádí a zaučuje nového zaměstnance.

Ad c) Ukončení adaptačního procesu

Tato závěrečná fáze je nejčastěji spojována s rozhovory s nadřízeným, tyto hovory by však měly probíhat po celou dobu zkušební doby. Tento rozhovor by se měl týkat informací, jak nový zaměstnanec zvládá pracovní úkoly a na druhou stranu jak je organizace spokojena s pracovním chováním zaměstnance. Ideální formou je takzvané sebehodnocení, kdy je vypracován seznam otázek, podle kterých se následně zaměstnanec hodnotí. Výsledky jsou také rozšířeny o názory patrona a dalšího nadřízeného, nejčastěji vedoucího výroby. Na základě těchto informací je uskutečněn pohovor, který se může, ale nemusí krýt se zkušební dobou.

DMC management consulting realizovalo v říjnu a listopadu 2011 průzkum „využívání adaptačních procesů“ v různě orientovaných společnostech. Tohoto projektu se zúčastnilo 88 firem z oblasti výroby (74%), obchodu (18%) a služeb (8%). Z průzkumu a přiloženého grafu 1 vyplývá, že 88 % má formálně zpracovaný adaptační proces, který používá, ale celá třetina těchto společností má malý zájem zjišťovat zpětnou vazbu a reakce od jeho účastníků, tedy nových zaměstnanců.

Nízký zájem těchto společností o zajišťování zpětných vazeb adaptačního programu tak může vést k nenalezení slabých míst v tomto programu a nebude je možno následně zefektivňovat a zkracovat tak čas adaptačního programu. [12]



Graf 1 - Využívání adaptačních programů

3 Praktická část

Tato část bude pojednávat o podrobné analýze společnosti v oblasti personálního řízení. Snahou bude zmapovat a popsat současný stav, jak probíhá oslovování potencionálních zaměstnanců, jak probíhají výběrové pohovory a následná adaptace vybraných jedinců do pracovního procesu.

3.1 Obecná charakteristika společnosti

Německá firma Erich Jaeger, s.r.o. byla založena roku 1927 panem Erichem Jaegrem v Bad Hamburgu a byla založena jako podnik na výrobu elektroinstalačního materiálu. Funguje na trhu už tedy více jak 80 let a řeší především komplexní problémy od vývoje až po výrobu součástí pro širokou škálu odběratelů v automobilovém průmyslu. Má výrobní haly v České republice a Číně. Pobočka v ČR se nachází v Novojičínském regionu v obci Kopřivnice část Vlčovice. Hlavní prodejní kancelář sídlí ve Francii a “mozek” společnosti neboli centrála leží ve Friedbergu v Německu. Mezi hlavní výrobní sortiment patří zejména návrh a výroba tažných zařízení (viz obrázek 5), kabeláží (viz obrázek 6) a konektorů (viz obrázek 7).



**Obrázek 5 - Tažné
zařízení EL400**



Obrázek 6 - Kabelový svazek



**Obrázek 7- El. spojení
mezi taž. vozidlem a
přívěsem**

Tyto výrobky nakupují především přední automobilové společnosti jako například: BMV, Audi, Volvo, MAN, Opel, Ford, WV, Tatra. Mezi další významné společnosti, se kterými firma Erich Jaeger, s.r.o. spolupracuje, jsou: Brose, Delphi, Siemens, Britax atd.

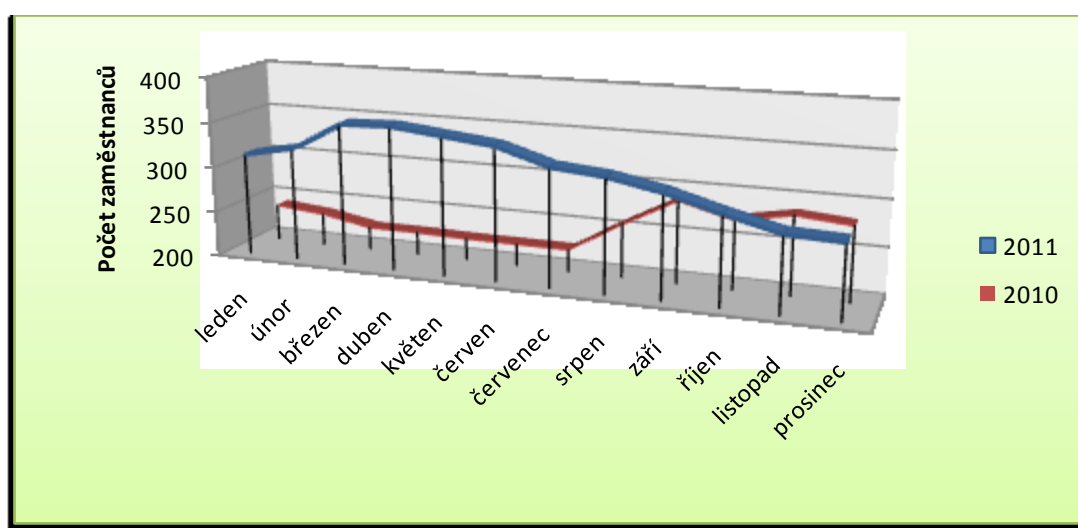
Hlavní myšlenkou společnosti je bezesporu rozrůstání a zabírání většího podílu na trhu tak aby posílila svou pozici mezi hlavními dodavateli tohoto sortimentu v Evropě.

To se jí daří především díky inovativnímu myšlení a plnění projektových cílů, zejména kvality, kterou požadují zákazníci a plnění stanovených termínů. Díky těmto základním stavebním kamenům kráčí vstříc spokojeným zákazníkům a společnost tak stojí na pevných základech, což dokládají úspěšné zákaznické audity, a zisk vyznamenání nezávislé nadace Det Norske Veritas. [5]

Erich Jaeger, s.r.o. je také držitelem certifikátu:

- DIN EN ISO 14001:2004 (viz příloha C),
- ISO /TS 16949 (viz příloha D).

Pobočka, ve které je zpracována tato diplomová práce, má celkově 288 zaměstnanců, z toho je 229 montážních dělníků. Těmto informacím o montážních dělnících bylo věnováno nejvíce prostoru, jelikož celá diplomová práce byla tvořena na základě potřeb společnosti Erich Jaeger, s.r.o. ještě více zlepšit stávající systém řízení lidských zdrojů a to zejména montážních dělníků. Vývoj počtu zaměstnanců za uplynulá dva roky můžeme vidět v grafu 2. Zajímavým údajem je taky fluktuace zaměstnanců, která dosáhla v roce 2009 11,7%, v roce 2010 8,1% a v roce 2011 7,2%, přičemž poslední hodnota za loňský rok se značně přibližuje doporučeným hodnotám fluktuace zaměstnanců. Tato hodnota je dle literatury 5-7%. Je tedy zřejmé, že se organizace za poslední 3 roky ubírá správným směrem, co se týče péče, přijímání a odchodu pracovníků.



Graf 2 - Vývoj stavu zaměstnanců

Díky těmto číslům, se podle Evropské komise a podle přílohy I nařízení Evropské komise (ES) č. 800/2008 řadí společnost Erich Jaeger, s.r.o. v Kopřivnici mezi střední až velké podniky. Společnost má roční obrat průměrně na úrovni 19,5 mil. EUR. Záleží tedy na kritériu, které bude směrodatné.

Příloha I Nařízení č. 800/2008 pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti

▪ MIKROPODNIKY

Mezi mikropodniky patří společnosti, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR.

▪ MALÉ PODNIKY

Malým podnikem je podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat nepřesahuje 10 milionů EUR.

▪ STŘEDNÍ PODNIKY

Jedná se o podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

▪ VELKÉ PODNIKY

Pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky. [8]

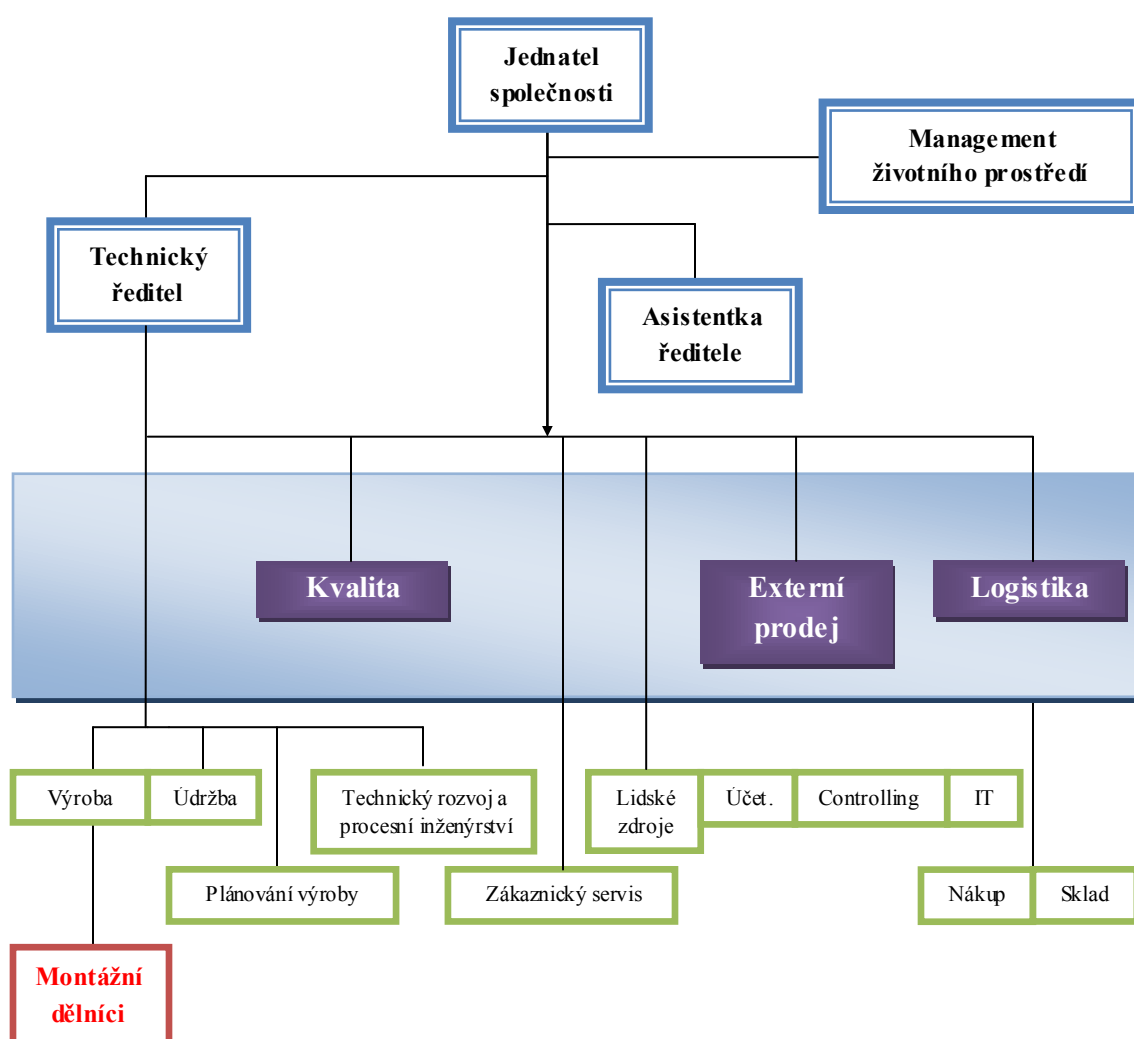
V organizaci Erich Jaeger, s.r.o. mi bylo umožněno projít celou výrobní halou společnosti a vidět tak veškeré pracoviště a operace, které se na nich provádějí. Dále jsme se setkali s vedoucím kvality, který mi představil projekt, na kterém právě pracovali. Tento projekt má za úkol zhodnotit zkušenosti zaměstnance po jeho zkušební době. Nejcenější informace jsem získal v oddělení HR. S touto sekcí jsem po celou dobu tvorby své diplomové práce spolupracoval, především se specialistkou HR Bc. Zuzanou Jalůvkovou.

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti graficky zobrazuje momentální stav uspořádání jednotlivých stupňů v organizaci a to jak po stránce horizontální, tak i vertikální. Dále přehledně zobrazuje členění jednotlivých útvarů a také důležité vazby mezi nimi. Každou

organizaci vystihuje její vlastní a přesně charakterizující organizační struktura, která dává možnost sjednocení práce všech účastníků výrobního procesu za účelem dospět k danému cíli. V organizaci, kde byla práce zpracovávána, mají následující organizační strukturu, viz obrázek 8.

Z této struktury je patrné, že se jedná o širokou liniovou strukturu, která je charakteristická svým nižším vertikálním rozvětvením, tím pádem má menší počet stupňů řízení. Výhody jsou především v jednotnosti rozhodování a přesně vymezenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Nevýhody jsou například příliš vysoké nároky kladené na liniové vedoucí.



Obrázek 8 - Organizační struktura [17]

3.3 Popis pracovní pozice „montážní dělník“

Kompletní popis pracovní pozice montážního dělníka dle standardů organizace uvádím v příloze J.

Popis pracovních činností, které musí zaměstnanec vykonávat na pozici montážního dělníka

- Provádění montážních prací,
- osazování, bandážování, narážení kontaktů, testování, balení,
- navíjení, pájení,
- kontrola výrobků dle technické dokumentace,
- označování výrobků, vyplňování průvodek,
- obsluha jednoduchých strojů a zařízení,
- další činnosti dle pokynů nadřízeného,
- udržování čistoty na pracovišti.

Dále je držitel místa povinen provádět jednotlivé úkoly požadované nadřízeným pracovníkem, vycházející z nutnosti chodu výroby.

Základní povinnosti montážních dělníků vyplývající z pracovního poměru.

- Pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností,
- plnit pokyny svých nadřízených,
- využívat efektivně pracovní dobu a výrobních prostředků k vykonávání pracovních úkolů,
- plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat právní předpisy a vnitřní normy společnosti.

Požadavky na pozici.

- ZŠ, vyučen,
- manuální zručnost,
- orientace v technické dokumentaci,
- samostatnost,
- dobrá pracovní morálka,
- ochota spolupracovat v týmu.

3.4 Nábor pracovníků

Následná analýza současného stavu byla primárně zaměřena na získání komplexních informací o tom, jak probíhá v současné době oslovování a získávání nových zaměstnanců a to zejména na pozici montážního dělníka.

Ve společnosti Erich Jaeger, s.r.o. kladou důraz na rozlišení náboru nových zaměstnanců do „stavu“ což jsou stálí zaměstnanci firmy a „přechodné pracovníky“, v druhém případě se jedná především o brigádníky na výpomoc v období, kdy potřebují operativně získat pracovní sílu pro zajištění zakázek a uspokojit tak potřeby zákazníka v co nejkratším časovém horizontu.

Před samotným uveřejněním požadavku, na získání nových zaměstnanců musí pracovník personálního oddělení vyplnit takzvaný „*Application Form Staff Requirement*“ (v překladu „*přihláška zaměstnance*“) a zaslat ho do mateřské společnosti sídlící v Německu, kde se vedení vyjádří k tomuto požadavku (povolení/zamítnutí), viz příloha A. V tomto požadavku na nové zaměstnance vyplní personalista pobočku, která žádá o zaměstnance, dále musí uvést informace o jaké zaměstnance má zájem, zda jde o přechodné pracovníky (brigádníky), kmenové zaměstnance, výměnu stávajícího zaměstnance atd. Jako poslední musí uvést předpokládané datum nástupu zaměstnance a zdůvodnit proč požaduje další pracovníky. Takto vyplněný formulář je elektronicky odeslán, a čeká se na vyjádření. Teprve po schválení může pracovník HR přistoupit k samotnému procesu získávání nových pracovníků.

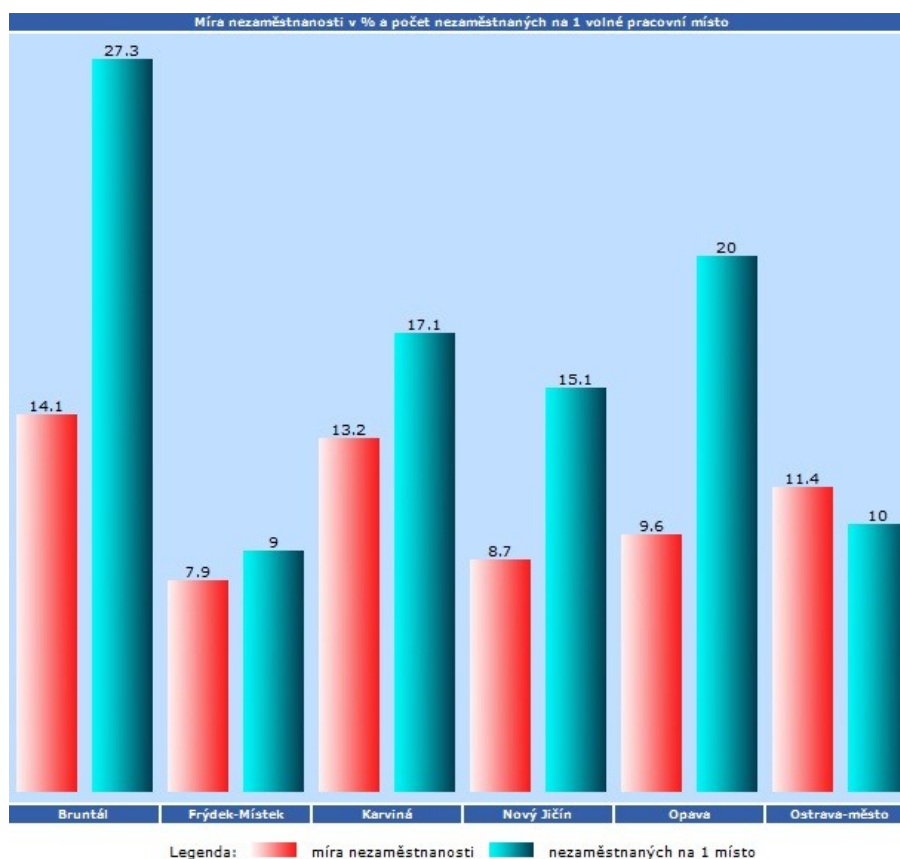
3.4.1 Získávání nových pracovníků

V dnešní době probíhá získávání zaměstnanců na pozici montážního dělníka 3 základními metodami.

- Spolupráce s **Úřadem práce (ÚP)**, zveřejňovat nabídky volných pracovních míst touto metodou, byly do konce roku 2011 povinně stanoveny zákonem. Ke dni 1. 1. 2012 tato povinnost zanikla. Metoda získávání nových pracovníků formou spolupráce s Úřadem práce nyní nebude ve společnosti příliš využívána, z důvodu velké odezvy uchazečů (A to zejména těch nevhodných kandidátů, kteří nemají o práci skutečný zájem, ale poslali je z ÚP. Vše většinou dopadne, tak, že uchazeči žádají pouze

potvrzení, že se o práci ucházeli). S tímto krokem je tedy spojena následná namáhavá a časově náročná selekce vhodných kandidátů na dané volné pracovní místo.

- Spolupráce se dvěma **Outsourcingovými firmami**, které byly v minulém období pečlivě vybrány ve výběrovém řízení, podle přísných kritérií, které společnost požadovala a zajišťují zejména získávání brigádníků a lidí, kteří budou zaměstnáni na kratší časové období. U této metody je důležité zmínit fakt, že personální oddělení společnosti Erich Jaeger, s.r.o. se aktivně podílí na výběru svých zaměstnanců a agentury zajišťují zejména kvantitativní a kvalitativní přísun zájemců o danou pozici.
- **Dotazníková forma**, která většinou stačí pokrýt požadavky personálního útvaru na lidské zdroje. Tato forma získávání nových pracovníků má svou sílu oproti variantě spolupráce s ÚP v tom, že zájemci vyplněním dotazníku projeví svůj skutečný zájem pracovat v organizaci. Ze tří možných zmiňovaných metod je ta poslední bezesporu nejméně nákladná a z těchto důvodů je ve společnosti nejvíce využívána. Na otázku v čem je tato metoda tak efektivní je jednoduchá odpověď. Z průzkumu míry nezaměstnanosti na serveru **www.spcr.cz** (SVAZ DOPRAVY A PRŮMYSLU V ČR) je patrné, že v měsíci srpnu byla zjištěna míra nezaměstnanosti v Novojičínském regionu 8,4%, viz Graf 3.



Graf 3 - Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji [4]

Toto číslo není určitě zanedbatelné a i z tohoto důvodu jsou lidé sami nuceni obcházet firmy a aktivně si hledat nové zaměstnání. Touto metodou se tak zařadí denně do řad uchazečů o práci zhruba 5 nových kandidátů, kteří vyplní dotazník a vhodí ho do schránky, kterou personalista na konci dne vybírá. Daný dokument je uveden v příloze č. B.

3.4.2 Fáze výběru pracovníků

Fáze výběru pracovníků se zabývá detailním popsáním jednotlivých kroků výběru nových zaměstnanců na pozici „montážní dělník“ ve společnosti Erich Jaeger, s.r.o.

Třídění uchazečů

První fází, kterou musí personalista po ukončení náboru provést je sestavení souboru konkrétních osob, které projevily zájem o zaměstnání a budou pozváni do dalšího kola výběrového řízení. Vše začíná prostudováním všech dotazníků, které přišly v elektronické podobě, nebo byly v papírové podobě odevzdány na sběrné místo u vrátnice.

Veškeré dotazníky jsou rozděleny do tří skupin:

- plně vyhovující,
- připadající v úvahu,
- nevyhovující.

Nejdříve tedy personalista vyřadí všechny uchazeče, kteří nesplňují žádné z kritérií kvalifikačního požadavku a popisu pracovního místa (viz třetí kategorie NEVYHOVUJÍCÍ). Podle četnosti se eventuálně rozešlou v elektronické podobě dopisy s poděkováním, za účast ve výběrovém řízení. Skupina uchazečů v kategorii PLNĚ VYHOVUJÍCÍ jsou telefonicky kontaktováni a pozváni k určitému datu na pohovor. Druhá skupina PŘIPADAJÍCÍ V ÚVAHU, vytváří záložní seznam uchazečů, kteří budou doplňovat případné nedostatečné obsazení ve skupině PLNĚ VYHOVUJÍCÍ.

3.5 Výběrový pohovor

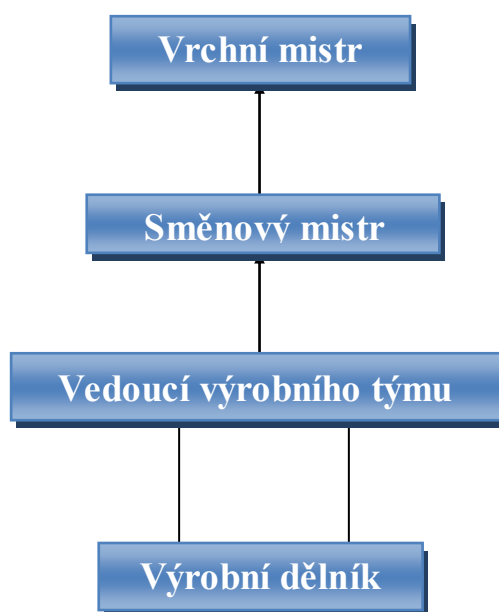
Výběrový pohovor hraje důležitou roli při rozhodování o výběru uchazečů, a proto je ve společnosti rozhodujícím kritériem pro přijímání uchazečů na pozici „montážní

dělník“. Při vypracovávání diplomové práce bylo umožněno ze strany zaměstnance na pozici specialista HR se tohoto pohovoru zúčastnit a pozorovat tak celý průběh práce personalisty a následně vedoucího výroby.

Výběrový pohovor se odehrává ve skupině, nejčastěji po 10 lidech. Ze začátku se personalista nejprve představí a následně seznámí uchazeče se základními informacemi týkajícími se jejich možné budoucí práce (náplň práce, pracovní doba, pracovní ohodnocení, bonusy atd.). Po sdělení těchto základních informací, přichází další důležitá část pohovoru, kdy se personalista zeptá uchazečů, zda chce někdo odejít. Většinou lidé ztrácí zájem ucházet se o danou pozici, například z důvodu nízkých platových podmínek, nevyhovující pracovní doby atp. Se zbývajících uchazeči probíhá pohovor dále, ale už za přítomnosti vedoucího výroby a přistupuje se k jednání s uchazeči o samotném pracovním poměru. Zájemcům se hned na místě oznámí, zda jsou přijati, či nikoliv a přistoupí se k sepsání smlouvy a určení data nástupu do zaměstnání. V případě neshody dvou posuzujících osob si ponechávají 2 dny na rozhodnutí.

3.6 Výcvik a trénink nových zaměstnanců

Pro úspěšné dokončení celého procesu zisku a výběru zaměstnanců, je důležité mít propracovaný systém adaptace nových zaměstnanců. Ve společnosti Erich Jaeger, s.r.o. mají poměrně propracovanou strukturu zaškolování a výuky pracovníků v prvních 3 měsících zkušební lhůty. Kompletní hierarchii na pracovišti můžeme vidět na obrázku 9.



Obrázek 9 - Hierarchie na pracovišti

Na pracovišti jsou v každé směně vytipováni nejzkušenější pracovníci, takzvaní „trenéři“. Tito trenéři působí jako mentoři po dobu celé zkušební lhůty, jejich práce spočívá v zaučení a předvedení daných operací. Nový zaměstnanec si v technologickém postupu nejprve musí nastudovat průběh prováděné operace, následně ji provede dle dané výkresové dokumentace a trenér zkontroluje tento první kus a stvrdí svým podpisem uvolnění výrobní dávky. V průběhu výroby a montáže, může využít zkušenosti trenéra a získávat tak od něj veškeré potřebné informace, pro svou práci.

Nový zaměstnanec takto projde celou montážní linkou kabelových svazků, která obsahuje operace jako například osazování, bandážování, montáž, narážení kontaktů, testování, balení. Trenér by měl po ukončení zkušební lhůty mít přehled o tom, která operace jde zaměstnanci nejlépe a na této pozici nejpravděpodobněji nový zaměstnanec zůstane.

Po určité době zaměstnanec skládá zkoušky na samo uvolnění prvního kusu, které jsou vykonávány pod dozorem trenéra, teamleadera a mistrové směny. Každý zaměstnanec je evidován v takzvané kvalifikační matici, viz příloha F. A po úspěšném absolvování zkoušky se mu změní patřičná kolonka v této matici na samo uvolnění, a nemusí dále žádat předáka o uvolnění prvního kusu.

Po ukončení zkušební doby musí trenér se zaměstnancem vyplnit formulář s názvem „zaškolení nových zaměstnanců“ viz příloha E, v tomto dotazníku spolu hodnotí, co všechno se ve zkušební době naučil a zda zvládá základní úkony, které jsou požadovány pro práci na dané pozici.

3.7 Dotazník

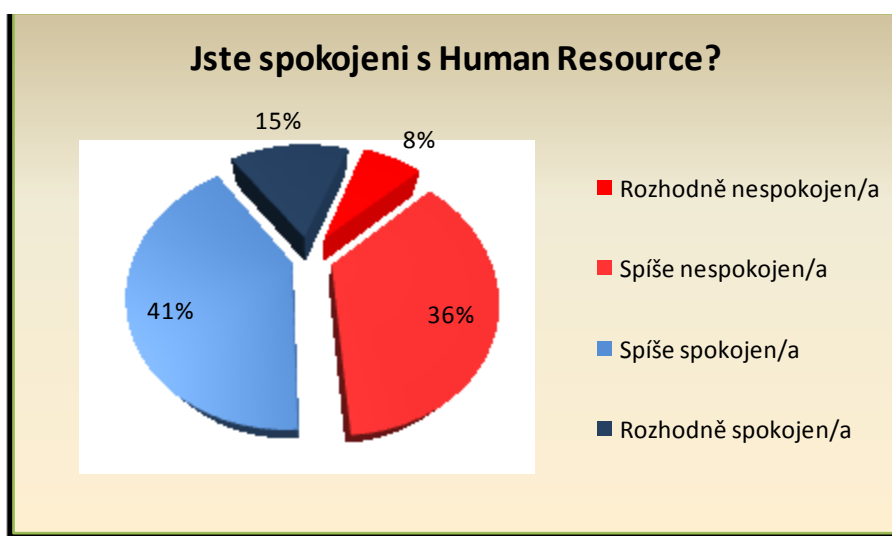
Základním kamenem pro správné fungování podniku a jeho následnou prosperitu je bezesporu spokojený zaměstnanec, který je dobře motivován a cítí se ve své práci příjemně. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl vytvořit dotazník, který zmapuje tuto oblast spokojenosti montážních dělníků. Další cíl tohoto průzkumu ve společnosti Erich Jaeger, s.r.o. bylo vytvoření dotazníků také pro vedoucí pracovníky výroby, tudíž pro pozice vrchní mistr, směnový mistr, vedoucí výrobního týmu a následně porovnat názory vedení

a názory zaměstnanců na dané otázky týkající se vzájemné komunikace, informovanost ze strany vedení podniku atd. Posledním cílem bylo zjistit pozici, v jaké se momentálně nachází oddělení Human Resource. Jinými slovy zjistit, jak vidí stávající zaměstnanci toto oddělení. Dotazník je součástí přílohy, označen písmenem G.

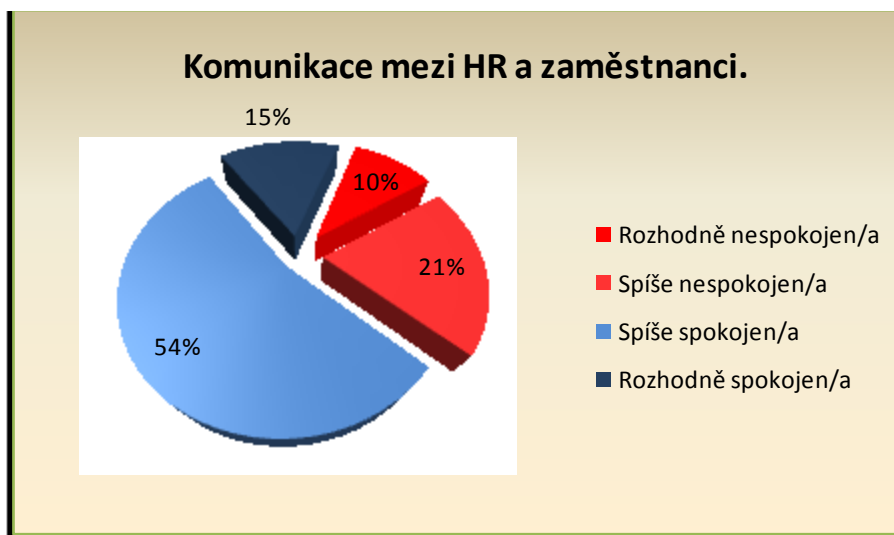
3.7.1 Human Resource

Tyto otázky měly především za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců s oddělením Human Resource a komunikaci mezi těmito stranami, přičemž z obou vykreslených grafů je jasně patrné, že převládá procentuálně vždy větší spokojenost zaměstnanců, než nespokojenost, což je pro oddělení poněkud zkreslující zjištění. Kladný výsledek nemusí vždy znamenat, že je výsledek pozitivní. Jelikož 44% dotazovaných respondentů odpovědělo u otázky: „*Jste spokojeni s oddělením Human Resource*“ negativně. V konečném měřítku je tak číslo poměrně vysoké a společnost by se měla o problematiku dále zabývat.

Závěrem: Z výsledků tedy můžeme soudit, že HR má vyšší míru komunikace se svými zaměstnanci a zajímá se o jejich názory, ale měla by nadále pokračovat na zlepšování interních vztahů, zejména na zjištění příčin, s čím přesně nejsou zaměstnanci spokojeni.



Graf 4 - Spokojenost s HR



Graf 5 – Komunikace mezi HR a zaměstnanci

3.7.2 Ostatní výsledky

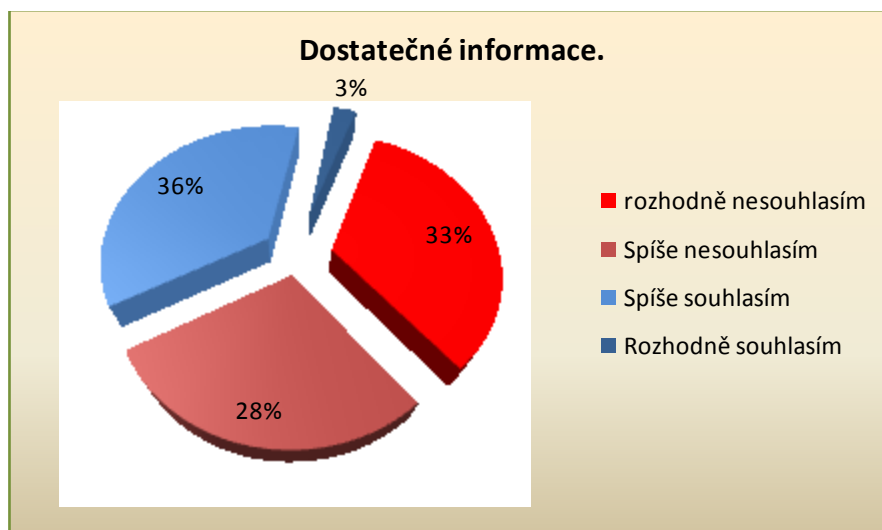
Jak už bylo zmíněno dříve, dotazník byl vytvořen zejména pro následné porovnání vnímání názorů montážních dělníků a vedoucích pracovníků. Otázky byly tudíž různorodé a měly prošetřovat například pohled a vnímání stanovování pracovních cílů, postoj společnosti ke zjišťování názorů zaměstnanců, dále se zaměřovaly na informovanost zaměstnanců, možnost otevřeně vyslovit nesouhlas atd.

Po konzultaci se specialistkou HR jsme se dohodli na zpracování pouze některých otázek, které byly nejzajímavější, přímo se týkaly zaměstnanců a měly silnou vypovídací hodnotu.

Vybrané otázky a grafické vyhodnocení

Mám dostatečné informace o podniku a jeho hospodaření.

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají snahu vedení zprostředkovávat jim informace, jak si podnik stojí v dnešním hyperkonkurenčním období, zda mají dostačující informace o samotném podniku, vzniku a vývoji. Zda mají představu o historii, perspektivě a výhledech do budoucna atd.

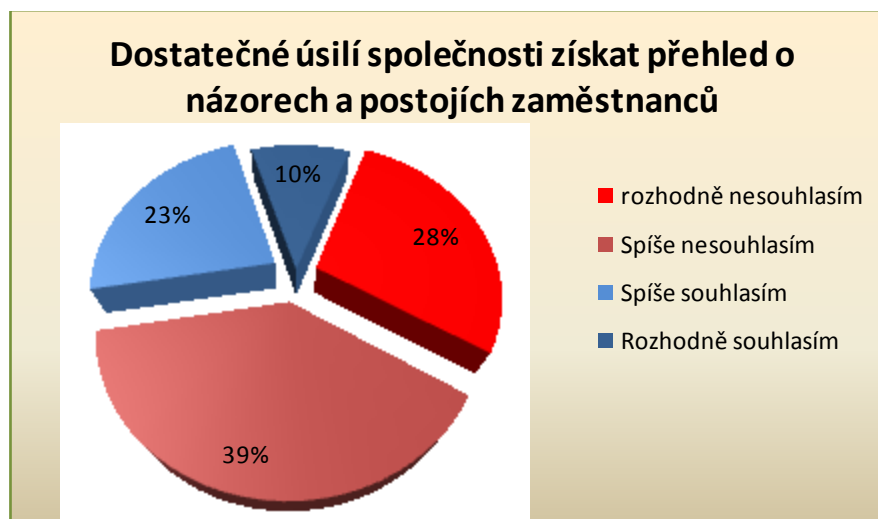


Graf 6 - Informace o podniku

Celkově 61% dotazovaných osob tedy shledává informovanost ze strany podniku jako slabou a přálo by si mít více informací o dění ve firmě a celkově o společnosti. Zjištěné výsledky mi potvrdili i někteří vedoucí pracovníci, kteří by si taktéž přáli získávat častěji komplexnější přehled o organizaci.

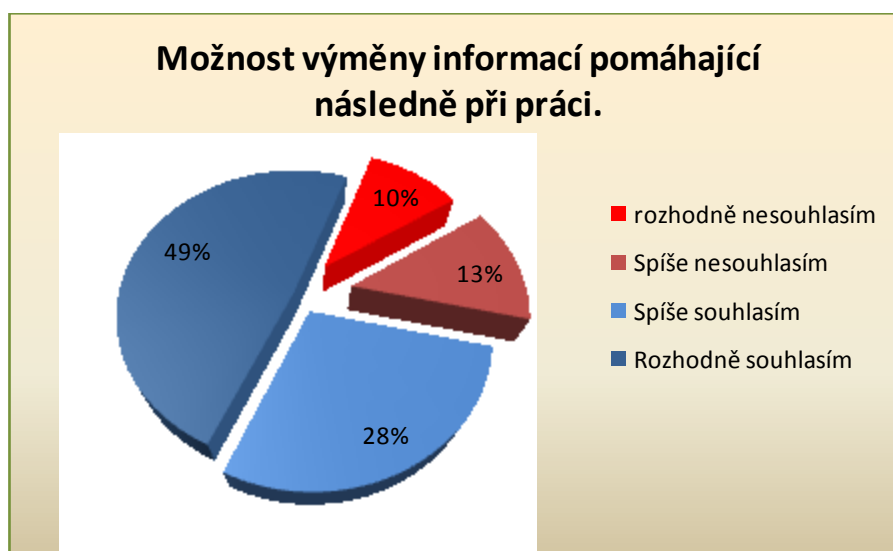
Naše firma vynakládá dostatečná úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.

Odpovědi na danou otázku byly poněkud překvapující, jelikož firma provádí několikrát za rok dotazníkovou formou průzkum spokojenosti zaměstnanců, má zavedenou schránku důvěry, kde mohou zaměstnanci anonymně vhazovat své dotazy a připomínky. Z tohoto důvodu je zarážející celkové číslo 67% negativních vyjádření. Zaměstnanci by tedy určitě rádi daleko více vyjadřovali své názory a postoje. Z výsledků je tedy patrné, kde vidí montážní pracovníci prostor pro další zlepšování organizace.



Graf 7 - Názory a postoje zaměstnanců

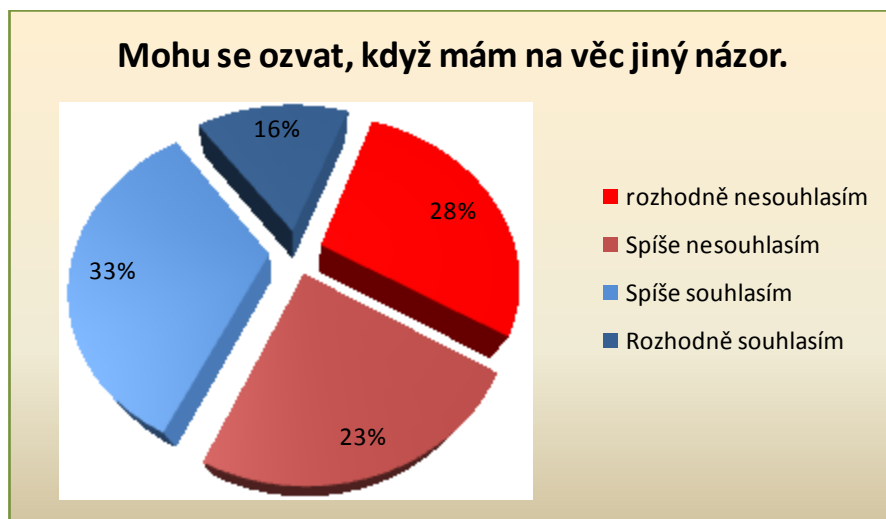
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci.



Graf 8 - Výměna informací

Na otázku zda mají montážní pracovníci dostatečný prostor komunikovat mezi sebou a předávat si tak různé informace týkající se práce a montážních operací odpovědělo skoro 80% pozitivně, což je výborný výsledek a společnost by měla i nadále pokračovat v tomto nastaveném trendu. V některých případech si zaměstnanci dokážou navzájem poradit v různých situacích, vznikajících během výroby a nemusí vyhledávat teamleadery, nebo směnové mistry. Výroba tak může následně plynout dále bez vznikajících prostojových časů, které mají negativní vliv na vykonanou práci.

V našem oddělení se mohu kdykoliv ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.



Graf 9 - Vyjádření odlišného názoru

Odpovědi na otázku, zda mají zaměstnanci dostatečný prostor se otevřeně vyjádřit k problému, se kterým nesouhlasí, vyšly prakticky neutrálně. Polovina souhlasila s tímto tvrzením a 33% zvolilo odpověď „rozhodně souhlasím“, což je největší procento všech odpovědí.

U odpovědí, kdy respondenti nesouhlasili s tímto tvrzením, se můžeme jenom domnívat, zda mají pocit malého prostoru, který jim vedení dává pro vyjadřování vlastních připomínek, nebo mají z nějakého důvodu strach otevřeně ventilovat své názory.

4 Posouzení situace a specifikace vzniklých problémů

Při sestavování této kapitoly bylo vycházeno zejména z provedené analýzy podnikových aktivit v oblasti řízení lidských zdrojů a z informací, které mi byly poskytnuty při samotných konzultacích se specialistkou Human Resource Bc. Zuzanou Jalůvkovou. Cílem bylo stanovit rizikové činnosti, které by se v budoucnosti mohly projevit jako problémové nebo rizikové, a také najít možné prostory pro zlepšení současného stavu.

4.1 Výběr montážního dělníka

Při výběru nových zaměstnanců do pozice „montážní dělník“ je uvedeno jako důležité kritérium manuální zručnost. Při výběrech nových zaměstnanců bohužel není žádným způsobem zpracovaná dokumentace a nejsou vymyšlené žádné techniky jak otestovat zručnost uchazečů během výběrových pohovorů. Hodnotitelé, si následně nemohou udělat obrázek o zručnosti uchazeče a musí se spoléhat na výběr pouze ze slovního pohovoru a z dojmu, které na ně uchazeč udělá.

4.2 Webové stránky

Dnešní „digitální doba umožňuje uchovávat a vyhledávat veškeré potřebné informace na internetu. Mnoho společností a lidí těchto možností hojně využívají, a proto vnímám absenci webových stránek jako jednu z hlavních překážek, která zatím mezi společnostmi Erich Jaeger, s.r.o. a „internetovou“ veřejností stojí. Společnost samozřejmě jako mezinárodní organizace webový portál má, ale bohužel pouze v anglické a německé alokaci. Pobočka v Moravskoslezském kraji má značný potenciál dále růst a z tohoto důvodu by společnost měla přemýšlet o tvorbě stránek v českém jazyce. Další neméně důležitou činností je následné udržování aktuálních informací na těchto stránkách. Z vlastní zkušenosti vím, že v dnešní době tomu tak bohužel není a informace na centrálním webu jsou neaktuální a zastaralé, což příliš nepřispívá k budování dobré „tváře“ organizace. Bylo by dobré vytvořit stránky, kde by se například uchazeči nebo stálí zaměstnanci mohli dozvědět více informací o společnosti, firemní kultuře, benefitech,

cílech, apod. a tímto způsobem se tak ještě více zapsat do povědomí lidí a zvyšovat tak dobrý „face“ a moderní image společnosti. Nespornou výhodou by se také mohla stát možnost uveřejňovat nabídky na volná pracovní místa a umožnit zasílání životopisů a dotazníků pro případné uchazeče o zaměstnání. To by mělo za příčinu zkvalitnění a zefektivnění celého procesu výběru zaměstnanců. Stávající mezinárodní stránky můžeme vidět na obrázku 10.



Obrázek 10 - Webová stránka společnosti

České zastoupení už jednalo s německou mateřskou společností o vytvoření těchto stránek, ale bohužel bez úspěchu. Je důležité vytrvat a neustále komunikovat s německým vedením, snažit se ho přesvědčit o výhodách těchto stránek a získat tak povolení vytvořit webový portál určený primárně pro Českou republiku, přesněji pro společnost Erich Jaeger, s.r.o. se sídlem v průmyslové oblasti v Kopřivnici - Vlčovicích.

4.3 Adaptační proces

Personální oddělení udělalo za poslední dva roky veliký krok kupředu v samotném zaškolování nových pracovníků, systému odměňování atd. Jejich adaptační program je vcelku dobře propracovaný, zejména systém působení trenérů je velice zajímavý.

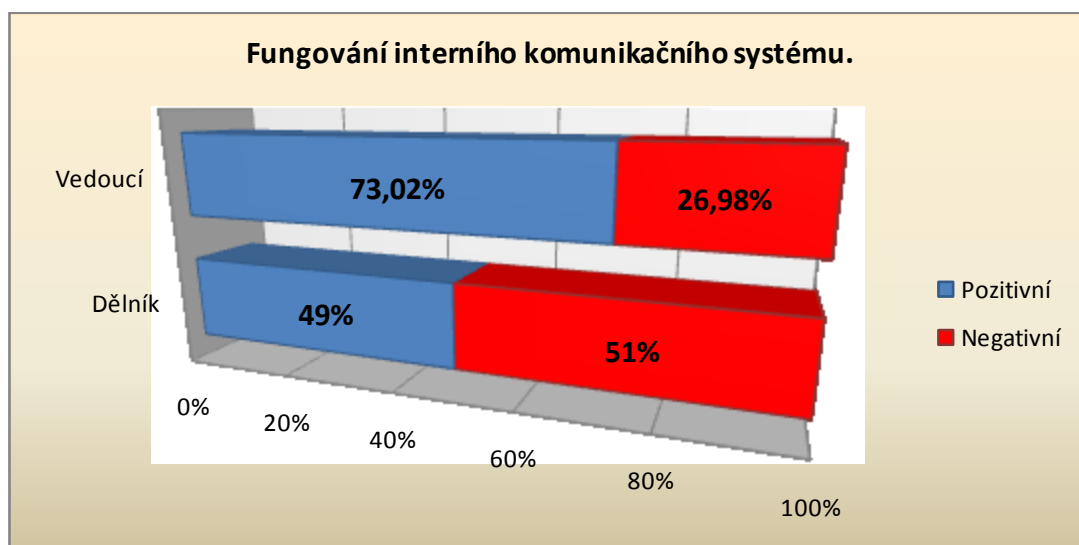
Nicméně při adaptačním procesu jsou důležité 2 aspekty, které následně vedou k úspěšnému zaškolení pracovníka. Tím prvním je snaha co nejrychleji a nejlépe naučit nové zaměstnance zvládat jejich pracovní povinnosti tak, aby byli samostatní a měli jasnou představu o tom co a jak dělat. Druhým, neméně důležitým aspektem je psychické uspokojení pracovníka v zaměstnání. Společnost by se měla snažit vytvořit takové podmínky, aby byl nový zaměstnanec co nejvíce spjat se společností a také v běžném životě dělal dobrý image organizaci, ve které pracuje. Toho se dá dosáhnout jedině dobrou informovaností zaměstnanců, kterou postrádám. Základní informace by se měly týkat samotné společnosti, například kdy vznikla, čím se zabývá, v jakém oboru a jak dalece sahá její působnost na trhu, největší úspěchy, kterých dosáhla, perspektiva a vytyčení cíle společnosti atd.

Další důležitá část, která by měla usnadnit adaptaci je mít tento proces přesně popsán například v příručce jakosti. Tato dokumentace, tak jak je uvedeno v normě ČSN EN ISO 9000:2000 v bodě 2.7.1 dokumentace říká, že: *„umožňuje sdělovat soulad činností se záměry a zajištění konzistence těchto činností“* a přispívá například k *„poskytnutí odpovídajícího výcviku, k opakovatelnosti a sledovatelnosti, k poskytnutí odpovídajících důkazů k hodnocení efektivnosti a kontinuity vhodnosti systému managementu jakosti“* [16].

4.4 Výsledky dotazníkového průzkumu

Z části zaměřené na spokojenost zaměstnanců s oddělením řízení lidských zdrojů, odpovědělo vcelku vysoké procento dotazovaných zaměstnanců, že jsou spíše nespokojeni. Z toho 8% jsou rozhodně nespokojeni a vnímají Personální oddělení jako vysoce neefektivní. Proto by možná mělo cenu se v následujících dotaznících spokojenosti zaměřit konkrétněji na téma, s čím přesně nejsou spokojeni a tyto výsledky dále použít pro následující zlepšování vnímání tohoto oddělení.

Primárním cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jak moc se liší pohled vedení a pohled zaměstnanců na určité oblasti spojené s řízením výroby, komunikace se zaměstnanci a podobně.



Graf 10 - Komunikační systém

Zatímco 73% vedoucích pracovníků vnímá informování a fungování interního komunikačního systému pozitivně, u dělníků můžeme vidět toto pozitivní hodnocení poněkud nižší (49%). Na grafu 10 je jasně patrný rozdílný názor mezi dvěma skupinami zaměstnanců. Komunikační systém bude samozřejmě vždy lépe hodnocený vedoucími pracovníky a samotnými tvůrci celého systému, než dělníky a osobami pracujícími na nižších pozicích, ale cílem by měla být snaha tyto rozdíly dostat na co nejnižší úroveň a v nejlepším případě, dosáhnout co nejvyššího pozitivního hodnocení vedoucími pracovníky i pracovníky na ostatních pozicích.

5 Vlastní návrhy a řešení

Do budoucna by bylo určitě vhodné, zabývat se těmito vzniklými problémy, které jsou formulovány v kapitole 4. Ve své práci jsem se snažil popsat co nejvýstižněji návrhy řešení dané problematiky tak, aby byla co nejlevnější a příliš nezatížila rozpočet podniku. Vlastní návrhy jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

5.1 Test zručnosti

Při výběru vhodné varianty jak otestovat zručnost u zaměstnanců, jsem se snažil směřovat test tím směrem, aby byl tematický pro společnost, která se zabývá výrobou elektro svazků.

Při analýze současné situace, diplomové praxi a brigádě jsem měl možnost projít téměř celou výrobní halou společnosti a vyzkoušet si některé montážní operace. Z tohoto důvodu se pro otestování zručnosti jevila jako nejvhodnější varianta montážní operace osazování svorkovnice (viz obrázek 11 – Svorkovnice), kterou jsem si mohl jako brigádník také vyzkoušet.



Obrázek 11 – Svorkovnice

Na svorkovnici z obrázku 11.1 můžeme při pohledu shora vidět očíslování příslušných otvorů na kontakty, což usnadňuje práci při samotném osazování.



Obrázek 11.1 – Svorkovnice, pohled shora

Do organizace se většinou hlásí lidé, pro které je tato práce existenční otázkou a na pohovoru jsou tak vystaveni velikému tlaku. Průměrný věk uchazečů se pohybuje kolem 35-50 let a maximální dosažené vzdělání je nejčastěji „s výučním listem“ nebo „s maturitou“. Při tvorbě testu zručnosti bylo zapotřebí vzít tyto faktory v úvahu a zjednodušit tak co nejvíce tento test i pro lidi, kteří například nepřišli nikdy do styku s výkresovou dokumentací. Tento výkres je součástí přílohy K.

Důležitou část výkresové dokumentace, která je zásadní pro sestavení daného komponentu jsem tedy označil barevně a vše zvýraznil způsobem, aby se výkres stal co nejpřehlednější a testovaná osoba měla jasně stanoveny části výkresu, které jsou důležité pro splnění úkolu osazení.

Dále bylo zapotřebí vytvořit orientační tabulku časů, za kterou uchazeči sestaví daný komponent. Tyto časy jsem sestavil z 10 měřených časů dobrovolníků, kterým jsem vše vysvětlil a namodeloval tak situaci vznikající při pohovoru. V následující tabulce 1 uvádím výsledné zprůměrované časy z namodelovaných testů.

Tabulka 1- Orientační tabulka výsledných časů

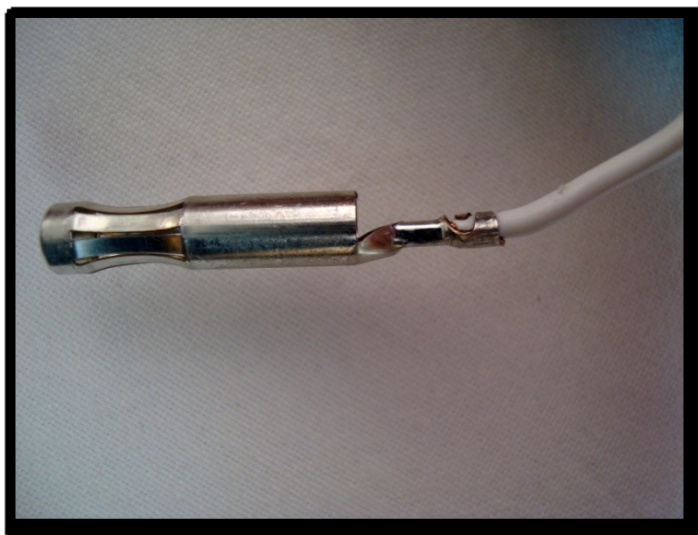
| Velmi zručný | Průměrně zručný | Ostatní |
|--------------|-----------------|----------|
| 0:00-3:45 | 3:46-5:30 | 5:31 - ∞ |

Obrázek 12 znázorňuje celkový pohled na samostatnou koncovku spojovacího kabelu, který je zakončen 6 vodiči.



Obrázek 12 – Koncovka s vodiči

Na dalších dvou obrázcích můžeme vidět detail naražené koncovky na vodiči, viz. obrázek 13 a kompletní pohled na spirálový spojovací kabel, viz. obrázek 14, který bude určen k testování zručnosti zaměstnanců při výběrovém pohovoru.



Obrázek 13 - Detail kontaktu



Obrázek 14 - Spirálový spojovací kabel

Tyto testy by měly sloužit pouze jako podpůrný materiál pro pracovníky oddělení HR, zodpovědné za výběr nových zaměstnanců. Jelikož existuje více typů lidí a každý je jinak manuálně zručný a vyhovují mu jiné úkony, doporučoval bych vytvořit ještě několik obdobných metod otestování zručnosti a uchazečům místo jednoho testu dávat například 2. Takto by výsledky testů více vypovídaly o celkové zručnosti uchazečů a staly se tak daleko přesnějšími.

5.2 Adaptační plán

Jelikož společnost nemá vypracovány dokumenty popisující části adaptačního plánu nových zaměstnanců, doporučuji se zaměřit na vyřešení tohoto problému a popsat adaptační plán, který následně bude například součástí příručky jakosti. Pozitiva, která přináší zpracovaná dokumentace, tak jak je uvedeno v normě ČSN EN ISO 9000:2000 v bodě 2.7.1, kde je napsáno, že tato dokumentace: „*umožňuje sdělovat soulad činností se záměry a zajištění konzistence těchto činností*“ a přispívá například k „*poskytnutí*

odpovídajícího výcviku, k opakovatelnosti a sledovatelnosti, k poskytnutí odpovídajících důkazů k hodnocení efektivnosti a kontinuity vhodnosti systému managementu jakosti“, „vytvoření dokumentace nemá být samoúčelné, ale má být činností, která přidává hodnotu“ [16].

Z dotazníků vyplynulo, že 61% stávajících zaměstnanců by rádi měli více informací o společnosti. Proto by bylo vhodné vytvořit balíček s aktuálními propagačními materiály. Tento balíček by měl obsahovat například brožury s historií společnosti, její současnou situaci a vizi, kterou by se chtěla ubírat do budoucna. Dále by mohl obsahovat informace o stávající firemní kultuře, benefitech, které společnost nabízí pro své zaměstnance atd. Tento balíček by mohli stávající zaměstnanci v případě zájmu získat a noví zaměstnanci by jej dostali automaticky v prvních dnech během adaptačního programu.

5.3 Dotazník

Při absolvování diplomové praxe, jsem měl možnost vytvořit návrh nového dotazníku a následně spolupracovat s paní Bc. Zuzanou Jalůvkovou na finálním vytvoření nových dotazníků, které momentálně slouží pro získání základních informací od nových uchazečů, žádajících o zaměstnání. Staré dotazníky obsahovaly množství nepotřebných otázek, které personalista nepotřeboval k vyhodnocení vhodnosti uchazeče. Například rodinný stav, státní příslušnost, zdravotní pojišťovna atd. Stará forma dotazníků je v příloze označena pod písmenem I. Nové dotazníky, které jsme společně vytvořily jsou nyní umístěny na recepci u vstupu do společnosti Erich Jaeger, s.r.o. a jsou hojně využívány. Dotazník je přehlednější a jsou v něm požadovány po uchazeči pouze nejdůležitější informace. Nově vytvořený dotazník je uveden v příloze B.

6 Závěr a zhodnocení navrženého řešení

Řízení lidských zdrojů je velice rozsáhlý obor, který zahrnuje například výběr pracovníků a jejich hodnocení, odměňování, propouštění, tvorbu pracovních míst, rozmisťování pracovníků, povyšování, vzdělávání, rozvoj talentů atd. Cílem diplomové práce bylo tedy řešit problematiku některých oblastí řízení lidských zdrojů, přesněji náboru nových zaměstnanců a jejich následnou adaptaci.

Analýza současného stavu, která byla v organizaci prováděna, se následně stala hlavním podkladem pro formulování a hledání možných zlepšení stávajícího systému. Další důležité informace, byly získány při osobní komunikaci se zaměstnanci a vedoucími pracovníky a v neposlední řadě také z vlastních zkušeností, které jsem získal v průběhu mého působení na montáži.

Všechny poznatky a doporučení jsou popsány v předchozích kapitolách 4 a 5. Prvním problémem, který byl řešen, bylo vytvoření nového dotazníku, jelikož starý byl nevyhovující a obsahoval spoustu nepotřebných informací, které by mohly působit například diskriminačně. Finální verzi těchto dotazníků jsem konzultoval s konzultantkou Bc. Zuzanou Jalůvkovou a po následné shodě a několika korekcích jsme ho ihned implementovali do současného procesu výběru zaměstnanců. Stěžejním problémem bylo zlepšit nábor zaměstnanců, především při pohovorech. Důležitým kritériem pro výběr zaměstnance je jeho manuální zručnost, která se doposud nijak netestovala, a personalista byl odkázán pouze na svůj úsudek o uchazeči. Z tohoto důvodu jsem navrhl a následně vypracoval „TEST ZRUČNOSTI“. Bylo nutné vytipovat vhodný výrobek, na kterém se tato zručnost dá otestovat a vyhodnotit. Následně jsem upravil výkresovou dokumentaci montážního výrobku tak, aby byla pro uchazeče co nejsrozumitelnější a nejpřehlednější. Dalším návrhem pro zkvalitnění stávajícího systému bylo doporučení zpracovat v písemné podobě současný adaptační program a poté ho začlenit do příručky jakosti, tak aby byla zajištěna jeho opakovatelnost a sledovatelnost s možností následně vyhodnotit efektivitu. Z dotazníkového průzkumu, který jsem prováděl, vyplynulo, že by si zaměstnanci přáli větší informovanost od vedení, týkající se současné situace společnosti atd. Z tohoto důvodu jsem navrhl vytvořit informační balíček, obsahující základní a především aktuální informace o společnosti, jejich cílech v budoucnosti, úspěších, kterých společnost dosáhla atd. Balíček by primárně fungoval jako materiál určený pro nově příchozí zaměstnance. Stávající zaměstnanci by na vyžádání měli možnost získat tyto interní materiály taktéž.

V dnešní době, kdy si společnosti uvědomují, že řízení lidských zdrojů je jednou z priorit pro úspěch v současném hyperkonkurenčním prostředí, je složité hledat velké mezery v tomto systému. Firmy mají většinou vcelku propracovaný systém nábory zaměstnanců, jejich získávání, odměňování atd. Proto je zapotřebí se zaměřit na větší množství menších, někdy na oko méně významných změn, které v součtu přispějí k zefektivnění celého organizačního systému.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s.
- [4] Nezaměstnanost [online]. 2011 [cit. 2011-12-12]. Svaz průmyslu a dopravy ČR. Dostupné z WWW: <http://www.spcr.cz/statistika/indexn.htm>
- [5] Home. [online]. 24.10.2011 [cit. 2011-12-28]. Erich Jaeger. Dostupné z: <http://www.erich-jaeger.com/de/index2.asp>
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: MANAGEMENTPRESS, Ringer ČR, a.s., 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- [7] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] *Pomůcka pro určení velikosti podniku - Magistrát* [online]. 28.4.2009 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
- [9] *Logický rámec řízení lidských zdrojů* [online]. 26.09.2011 [cit. 2012-01-28]. Dostupné z: <http://managementmania.com/logicky-ramec-rizeni-lidskych-zdroju>
- [10] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. První. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [11] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
- [12] Stance. *Tiskové středisko* [online]. 15.11.2011 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: http://www.stance.cz/tiskove_stredisko/presscenter.php?p=text_detail&id_firmy=65&idslozky=812&idtextu=4909
- [13] Česká republika. *Zákoník práce*. In: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/262-2006-Sb-zakon-zakonik-prace.html>. 2006.
- [14] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Essentials of management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010, 159 s. ISBN 978-80-248-2362-1.
- [15] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.

- [16] ČSN EN ISO 9000. *Systém managementu jakosti - Základy, zásady a slovník*. Praha, 2000.

Podnikové materiály

- [17] Dokumentace společnosti MM VÝZKUM, a. s.

Seznam příloh

| | |
|-----------|---------------------------------------|
| Příloha A | ApplicationForm Staff Requirement |
| Příloha B | Dotazník |
| Příloha C | Certifikát ISO/TS 16949:2009 |
| Příloha D | Certifikát ISO 14001:2004 |
| Příloha E | Zaškolení nových zaměstnanců |
| Příloha F | Kvalifikační matice |
| Příloha G | Dotazník montážní dělník |
| Příloha H | Dotazník vedení |
| Příloha I | Starý dotazník |
| Příloha J | Popis pracovní pozice |
| Příloha K | Výkres spirálového spojovacího kabelu |

Seznam obrázků a tabulek

| | |
|--------------|---|
| Obrázek 1 | Logický rámec ŘLZ |
| Obrázek 2 | Profil na Facebooku |
| Obrázek 3 | Profil na Twitteru |
| Obrázek 4 | Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem |
| Obrázek 5 | Tažné zařízení EL400 |
| Obrázek 6 | Kabelový svazek |
| Obrázek 7 | Elektrické spojení mezi tažným zařízením a přívěsem |
| Obrázek 8 | Organizační struktura |
| Obrázek 9 | Hierarchie na pracovišti |
| Obrázek 10 | Webová stránka společnosti |
| Obrázek 11 | Svorkovnice |
| Obrázek 11.1 | Svorkovnice pohled shora |
| Obrázek 12 | Koncovka s vodiči |
| Obrázek 13 | Detail kontaktu |
| Obrázek 14 | Spirálový spojovací kabel |
| Tabulka 1 | Orientační tabulka výsledných časů |

Poděkování

Rád bych v závěru poděkoval vedoucí diplomové práce paní Ing. Markétě Gregušové, Ph.D., ING-PAED IGIP za odborné vedení a poskytování cenných rad a připomínek při jejím zpracování. Dále děkuji společnosti Erich Jaeger, s.r.o., za umožnění využívat veškeré jejich podklady, materiály a ochotu vyjít mi vstříc v jakékoli situaci. Děkuji především paní Bc. Zuzaně Jalůvkové za veškeré odborné a věcné připomínky.